Internetowe narzędzia rozwoju zasobów ludzkich organizacji

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Zarządzanie

Internetowe narzędzia rozwoju zasobów ludzkich organizacji

Paweł Łuczak

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Łódź 2020

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Paweł Łuczak – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi
90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENT
Marlena Plebańska

REDAKTOR INICJUJĄCY
Monika Borowczyk

OPRACOWANIE REDAKCYJNE
Aneta Tkaczyk

SKŁAD I ŁAMANIE
AGENT PR

KOREKTA TECHNICZNA
Wojciech Grzegorczyk

PROJEKT OKŁADKI
Agencja Reklamowa efectoro.pl

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/IuriiMotov

© Copyright by Paweł Łuczak, Łódź 2020
© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2020

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.09651.19.0.M

Ark. wyd. 12,5; ark. druk. 11,375

ISBN 978-83-8220-171-0
e-ISBN 978-83-8220-172-7

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. 42 665 58 63

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Spis treści

Wstęp 7

Rozdział 1
Rozwój zasobów ludzkich organizacji **11**
1.1. Ludzie jako podsystem organizacji 11
1.2. Rozwój w różnych obszarach, dziedzinach i dyscyplinach nauki 19
1.3. Rozwój organizacji 21
1.4. Istota rozwoju zasobów ludzkich 27
1.5. Rozwój zasobów ludzkich a inne subfunkcje zarządzania zasobami ludzkimi 36
1.6. Instrumentarium rozwoju zasobów ludzkich 41

Rozdział 2
Internet w procesie rozwoju zasobów ludzkich **47**
2.1. Ewolucja i idea Internetu 47
2.2. Obszary zastosowania Internetu w organizacji 53
2.3. Internetowe narzędzia wspierające rozwój zasobów ludzkich 60
2.4. Uwarunkowania rozwoju zasobów ludzkich z wykorzystaniem Internetu 69

Rozdział 3
Metodyka badań własnych **75**
3.1. Powody i cele podjęcia badań empirycznych 75
3.2. Przyjęty aparat pojęciowy 77
3.3. Grupa badana oraz sposób jej doboru 80
3.4. Metoda badawcza i przebieg badań 82
3.5. Ograniczenia przyjętej metodyki 85
3.6. Charakterystyka respondentów i reprezentowanych przez nich organizacji 88

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Rozdział 4
Praktyka rozwoju zasobów ludzkich za pomocą Internetu **101**
4.1. Wykorzystanie Internetu w celach rozwojowych w organizacjach reprezentowanych przez badanych 101
4.2. Narzędzia internetowe wspierające rozwój zasobów ludzkich 109
4.3. Tematyka działań rozwojowych podejmowanych w Internecie 124
4.4. Czynniki determinujące wykorzystanie przez pracowników Internetu w celach rozwojowych 131
4.5. Pracodawcy wobec rozwoju z wykorzystaniem Internetu 143
4.6. Rozwój z wykorzystaniem Internetu a inne subprocesy funkcji personalnej i rozwój organizacji 150
4.7. Wnioski z badań 155

Zakończenie 161
Bibliografia 165
Wykaz źródeł internetowych 176
Wykaz aktów prawnych 177
Spis tabel 179
Spis rysunków 181

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Wstęp

Obecnie przyjmuje się, że podsystem społeczny organizacji, tworzony przez jej członków, to najbardziej wartościowy składnik każdej instytucji. To ludzie bowiem, określając cele, projektując strukturę oraz sterując podsystemem technicznym, stanowią o rozwoju organizacji. Rozwój organizacji dokonuje się różnymi sposobami, lecz jego warunkiem koniecznym jest rozwój zasobów ludzkich (Kossowska i Sołtysińska, 2002: 9), który niezbędny jest także z wielu innych powodów, będących konsekwencją zmian zachodzących w otoczeniu i we wnętrzu organizacji. Ważniejsze z nich to: wzrost znaczenia wiedzy jako czynnika konkurencyjności; ogólnoświatowy trend, jakim jest edukacja ustawiczna; postęp technologiczny; wojna o talenty; zmiana jakościowych warunków pracy.

Z punktu widzenia zarządzania szeroko rozumiany rozwój zasobów ludzkich obejmuje pięć elementów: (1) przemieszczenia pracowników, (2) strukturyzację pracy, (3) szkolenia, (4) zarządzanie karierą oraz (5) ochronę i promocję zdrowia (Pocztowski, 2003: 277; Król, 2006b: 436). Wymienione działania służące rozwojowi są wobec siebie komplementarne, przy czym ruchom kadrowym, strukturyzacji pracy, zarządzaniu karierą i ochronie zdrowia pracowników towarzyszą zwykle szkolenia (utożsamiane często z rozwojem zasobów ludzkich w wąskim znaczeniu).

Istnieje cały szereg technik szkoleniowych, które mogą być stosowane do stanowiskowego (*on-the-job training*) lub pozastanowiskowego (*off-the-job training*) rozwijania pracowników. Przykładowo do metod szkolenia na stanowisku zalicza się rotację na stanowiskach pracy, wzorowanie się, coaching czy mentoring; z kolei szkoleniu z oderwaniem od pracy służą: wykłady, analizy przypadków, dyskusje, konferencje. Owemu od lat stosowanemu podziałowi technik szkoleń pracowniczych wymykają się jednak te techniki, za pomocą których szkolenia realizowane są elektronicznie (e-learning). Ze względu na to, że dzisiaj praktycznie każda tradycyjna technika szkolenia ma swój elektroniczny odpowiednik, w praktyce wykorzystywane są zatem: e-coaching, e-mentoring, e-wykład, e-dyskusja czy e-konferencja.

Elektroniczne techniki szkoleń ewoluują. Stają się łatwiejsze i bardziej intuicyjne w użytkowaniu; są przyjazne dla uczących się i nauczających. Pozwalają „uczyć się na życzenie" (Tozman, 2012: 1), czyli wtedy, gdy zachodzi taka potrzeba i za pomocą instrumentów, które najbardziej odpowiadają uczącemu się. A jednym z powodów takiego stanu rzeczy jest rozwój Internetu, do którego coraz śmielej

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

i częściej przenoszone są procesy wąsko i szeroko rozumianego rozwoju. W efekcie wraz z postępem technologicznym w obszarze Internetu zarówno pracownicy (jako uczący się), jak i pracodawcy (jako organizatorzy szkoleń) mają do dyspozycji więcej narzędzi, które można wykorzystywać w procesach rozwoju zasobów ludzkich. Instrumentami takimi są m.in. portale społecznościowe, czaty, fora dyskusyjne czy kursy e-learningowe. Mnogość narzędzi internetowych wspierających rozwój pracowników jest obecnie tak duża, że trudno je sklasyfikować, a tym bardziej wszystkie poznać (Kuruliszwili, 2014: 13). Internet jest zatem obecnie nie tylko medium komunikacji, ale też źródłem wiedzy i (jednocześnie) instrumentem jej pozyskiwania (Andrzejewska, 2015: 44). Nowo powstające narzędzia WWW pozwalają realizować za pomocą komputera inicjatywy rozwojowe, które wcześniej nie były możliwe do wdrożenia (Kuruliszwili, 2014: 13). Przykładem może być wirtualny świat *Second Life*, w którym organizowane są panele dyskusyjne, szkolenia, konferencje naukowe czy tzw. *field trips*, czyli wycieczki edukacyjne do różnych obszarów światów wirtualnych, lub lekcje pokazowe (Topol, 2013b: 44–51).

W praktyce jednak rozwój zasobów ludzkich nie zawsze dokonuje się na skutek wcześniej planowanych organizacyjnych lub indywidualnych działań. Coraz częściej ma on charakter spontaniczny (a tym samym często nieformalny bądź pozaformalny). Jest rezultatem surfowania po sieci w czasie pracy lub w czasie wolnym, w którego trakcie jednostka wzbogaca swą wiedzę lub umiejętności niejako przez przypadek. Rosnąca rola kształcenia pozaformalnego sprawia, że kraje europejskie pracują nad opracowaniem sposobów uznawania i merkantylizacji rozwoju o charakterze incydentalnym (Smyrnova-Trybulska, 2018: 70). Niestety głównie na skutek trudności z pomiarem rezultatów pozaformalnego rozwoju pracodawcy nie są jak na razie skłonni włączać metod incydentalnego uczenia się do strategii rozwoju zasobów ludzkich (Jędrych, 2013: 92).

Mimo niechęci pracodawców do uznawania (na równi z formalnym) efektów incydentalnego uczenia się pracowników w Internecie problematyka rozwoju zasobów ludzkich przez korzystanie z WWW jest podejmowana przez badaczy. Duża część analiz z tego zakresu ma jednak charakter fragmentaryczny i skoncentrowana jest przykładowo na możliwościach wykorzystania konkretnych internetowych technik lub narzędzi bądź też dotyczy wybranych kontekstów uczenia się i nauczania, takich jak dostosowanie kursu online do różnych stylów uczenia się czy uwzględnienie w e-learningu uwarunkowań kulturowych lub generacyjnych (Smyrnova-Trybulska, 2018: 71). W badaniach zwykle pomija się takie czynniki rozwoju, jak choćby: kontekst społeczności, w której działa uczący się; równoległe uczenie się z wykorzystaniem różnych technik lub narzędzi; samodzielnie podejmowane aktywności rozwojowe w sieci; związek uczenia się w świecie wirtualnym z innymi funkcjami lub subfunkcjami zarządzania organizacją.

Zaprezentowane wyżej powody skłoniły mnie do zajęcia się w niniejszej monografii rolą Internetu w procesie rozwoju zasobów ludzkich organizacji. Jej celem jest wykazanie, że Internet jest narzędziem rozwoju zasobów ludzkich,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

lecz w praktyce organizacyjnej możliwości WWW w rozwoju pracowników nie są w pełni wykorzystywane.

Aby osiągnąć wskazany cel, posłużono się dwiema metodami: analizą treści publikacji i wywiadem. Studia nad literaturą przedmiotu objęły polsko- i anglojęzyczne (książkowe, czasopiśmiennicze, internetowe) opracowania poświęcone rozwojowi zasobów ludzkich oraz Internetowi i internetowym instrumentom rozwoju. Wywiady (niestandaryzowane i nieustrukturyzowane) przeprowadzono w ramach badań własnych o charakterze eksploracyjnym. Celem badań empirycznych było rozpoznanie: co pracodawcy (reprezentowani przez specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi) wiedzą o rozwoju pracowników w Internecie; jak postrzegają uczenie się pracowników z wykorzystaniem WWW; jaki jest związek między rozwojem pracowników w Internecie a innymi subprocesami zarządzania zasobami ludzkimi (zzl). Badania własne trwały od lipca 2017 roku do maja 2019 roku. Podczas badań przeprowadzono łącznie 32 wywiady (osobiste, telefoniczne bądź internetowe) z 16 osobami. Respondenci reprezentowali organizacje różnej wielkości, działające (w skali regionalnej, ogólnopolskiej bądź globalnej) w odmiennych branżach. Wszyscy badani, choć ich staż pracy w obszarze zzl jest zróżnicowany, to eksperci w tej dziedzinie.

Praca ma układ teoretyczno-empiryczny i składa się z czterech rozdziałów: dwóch teoretycznych, metodycznego i badawczego. W pierwszym rozdziale teoretycznym skupiono się na idei rozwoju zasobów ludzkich. Rozważania rozpoczęto tu od pokazania specyfiki społecznego podsystemu organizacji oraz zreferowania poglądów na temat rozwoju w różnych obszarach i dziedzinach nauki. Następnie, nawiązując do dorobku nauk o zarządzaniu, zwrócono uwagę na koncepcję rozwoju organizacji. Kolejne podrozdziały związane są już bezpośrednio z rozwojem zasobów ludzkich. Prezentują one: istotę rozwoju tych zasobów, związki rozwoju pracowników z innymi subfunkcjami zarządzania zasobami ludzkimi oraz instrumentarium rozwoju (istotne z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi).

Drugi rozdział książki poświęcono wykorzystaniu Internetu w rozwoju zasobów ludzkich. Wprowadzeniem do dalszych rozważań jest tu prezentacja ewolucji Internetu, którą ujęto w sześć kategorii generacji sieci Web (od Web 0.0 do 5.0). Dalsza część rozdziału drugiego odnosi się do zastosowania Internetu w różnych obszarach funkcjonalnych organizacji. Dwa ostatnie podrozdziały koncentrują się wokół internetowych narzędzi używanych w procesach rozwoju zasobów ludzkich organizacji. Podjęto tu próbę sklasyfikowania tych narzędzi; wskazano ponadto na „ludzkie", organizacyjne i techniczne determinanty rozwoju pracowników odbywającego się za pośrednictwem WWW.

Rozdział trzeci ma charakter metodyczny i dotyczy przyjętej koncepcji badań własnych. W pierwszej kolejności wyjaśniono tu powody podjęcia badań empirycznych oraz ich cel. W opisie przyjętej metodyki uwzględniono także: pytania badawcze; prezentację aparatu pojęciowego (łącznie z tzw. roboczymi definicjami terminów); uzasadnienie sposobu doboru respondentów oraz wyboru metody

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

badawczej; charakterystykę przebiegu badań własnych; słabości przyjętego postępowania badawczego; informacje o respondentach i reprezentowanych przez nich organizacjach.

Ostatni rozdział pracy, czwarty, zawiera rezultaty przeprowadzonych badań empirycznych. Omówiono w nim kolejno: wykorzystanie Internetu w celach rozwojowych w badanych organizacjach; narzędzia internetowe stosowane w rozwoju oraz tematykę podejmowanych w Internecie działań rozwojowych; czynniki determinujące wykorzystanie przez pracowników WWW w celach rozwojowych; postawy pracodawców wobec uczenia się w sieci; związki między wykorzystaniem Internetu w celach rozwojowych a innymi subprocesami funkcji personalnej. Rozdział ten kończą wnioski z przeprowadzonych badań empirycznych.

Autor ma nadzieję, że niniejsza publikacja przynajmniej po części wypełni lukę poznawczą związaną z wykorzystaniem Internetu jako narzędzia rozwoju zasobów ludzkich organizacji.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Rozdział 1
Rozwój zasobów ludzkich organizacji

1.1. Ludzie jako podsystem organizacji

Od zarania dziejów ludzie są członkami różnych organizacji, którym przyświecają rozmaite cele (Bielski, 2002: 3). Organizacje są natomiast podstawą funkcjonowania i rozwoju społeczeństw (Adamik, 2013: 25). Już w prehistorii zarządzano ludźmi w grupach i organizacjach (Zimniewicz, 2001: 11). Istnienie organizacji odnotowano w czasach starożytnych Egipcjan, Sumerów, Babilończyków, Chińczyków, Greków czy Rzymian (Piotrkowski, 2006: 10). Pierwsze organizacje powoływane były jako odpowiedź na potrzeby w zakresie administrowania państwem, armią, handlem czy gospodarstwem rolnym (Bednarski, 2001: 15), a człowiek postrzegany był jako czynnik odgrywający w nich znaczącą rolę. Już w starożytności Egipcjanie żądali przedstawiania przez żołnierzy różnych próśb w formie pisemnej i opierania decyzji na opinii sztabu, Hammurabi postulował ustalenie płacy minimalnej, Nabuchodonozor poruszał temat bodźców płacowych, a Katon wykorzystywał opis pracy.

Od starożytności w różnych dziełach i opracowaniach traktujących o zarządzaniu prezentowano porady i wytyczne dla przełożonych, w jaki sposób powinni kierować ludźmi, aby osiągnąć postawione przed organizacją cele (Zieleniewski, 1976: 378; Bieliczyński, 2011: 194). Choć, jak słusznie zauważa A. Bednarski (2001: 15), ich podstawę stanowiły bieżące doświadczenia osób, które takimi organizacjami zarządzały, i nie wiązały się one z badaniami naukowymi w obszarze kierowania ludźmi. Pojęcie organizacji i zarządzania zostało sformalizowane, a wiedza na ten temat została ustrukturyzowana wraz z nadejściem wielkiej rewolucji przemysłowej w XVIII wieku.

Termin „organizacja" wywodzi się od greckiego słowa *organizo* i oznacza tworzenie harmonijnej, uporządkowanej całości (Kisielnicki, 2008: 24). W literaturze obcojęzycznej organizacja definiowana jest jako jednostka składająca się z osób, którym przyświeca taki sam cel (Agarwal, 1982: 110). Inną popularną definicją organizacji jest ta proponowana przez R. Ackoffa (1973: 159), uznawanego za jednego z ojców systemowego podejścia do organizacji:

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

> organizacja jest to system zachowujący się rozmyślnie, zawierający przynajmniej dwa zachowujące się rozmyślnie składniki mające wspólne zamierzenie, ze względu na które zachodzi w systemie funkcjonalny podział pracy; jego funkcjonalnie oddzielne składniki mogą na wzajemne zachowanie się odpowiadać w formie obserwacji albo łączności i przynajmniej jeden podzestaw pełni funkcję kontrolno-kierowniczą.

W polskiej literaturze przedmiotu organizacja definiowana jest w podobny sposób. Jeden z ojców teorii sprawnego działania T. Kotarbiński (1965: 107) opisuje organizację jako

> osiągnięty na skutek czynności organizowania ustrój przedmiotu złożonego, układ jego wewnętrznych zależności, bądź wreszcie sam obiekt tak zorganizowany.

J. Zieleniewski twierdzi z kolei, że pojęcie organizacji można definiować na trzy sposoby, w ujęciu: (1) atrybutowym, (2) rzeczowym i (3) czynnościowym. W znaczeniu atrybutowym organizację rozumieć należy jako pewien szczególny rodzaj stosunków poszczególnych części do siebie i do całości z nich złożonej, opierający się na tym, że owe części przyczyniają się do powodzenia całości (Bielski, 2002: 29). W odniesieniu do znaczenia rzeczowego J. Zieleniewski pisze o „rzeczy zorganizowanej", a w ujęciu czynnościowym organizacja określona może być jako tworzenie bądź przekształcanie zorganizowanych całości. W ujęciu zawężonym natomiast ten sam autor twierdzi, że można mówić, w zależności od punktu widzenia, o instytucji, o jej strukturach lub jedno- i wielopodmiotowych działaniach ludzkich (Zieleniewski, 1976: 65). Jak podsumowuje M. Bielski (2002: 30), większość autorów, definiując organizację, kładzie nacisk na to, że jest to całość złożona z ludzi.

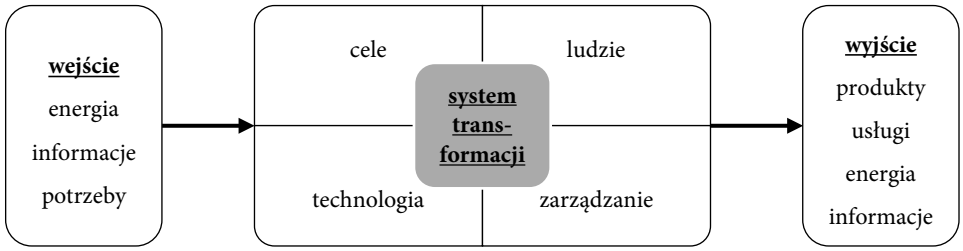
Na organizację można patrzeć również jak na system (Bielski, 2002: 38; Jackson, 2002: 108). Pierwszy ujęcie organizacji jako systemu zaproponował w 1956 roku L. Bertalanffy (1956: 3) w ramach teorii systemu. W tym samym roku podobny sposób postrzegania organizacji zaprezentował K. Boulding (Millet, 1998: 4). Krótko po nich zaś uczynili to D. Katz i R. Kahn (1966: 489). O organizacji jako o systemie pisali też w latach 60. i 70. XX wieku H. Blegen (1968: 13), F. Kast i J. Rosenzweig, a także Ch. Barnard (Kast i Rosenzweig, 1979: 447–449).

W pracach zagranicznych autorów dostrzec można dwa kluczowe sposoby postrzegania organizacji jako systemu, oparte na analogii do maszyny lub do żywego organizmu (Jackson, 2002: 108). Ch. Barnard, wykorzystując porównanie do maszyny, stwierdził, że sprawne działanie oraz przetrwanie przedsiębiorstwa uzależnione jest od takich czynników, jak równowaga i zbieżność celów organizacji oraz pracujących w niej osób (Koźmiński i Latusek-Jurczak, 2017: 86). Według tego autora dla przetrwania organizacji niezbędna jest skuteczność (rozumiana jako zdolność do osiągnięcia określonych celów) i wydajność (rozumiana jako stopień, w jakim organizacja ta jest w stanie zaspokoić potrzeby poszczególnych jej członków). Ch. Barnard wskazywał, że to właśnie czynnik ludzki warunkuje sukces organizacji. Model analogii do maszyny krytykowany jest za zbyt duży nacisk, jaki

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

się w nim kładzie na założenie, że organizacje są z natury systemami opartymi na współdziałaniu (Jackson, 2002: 108).

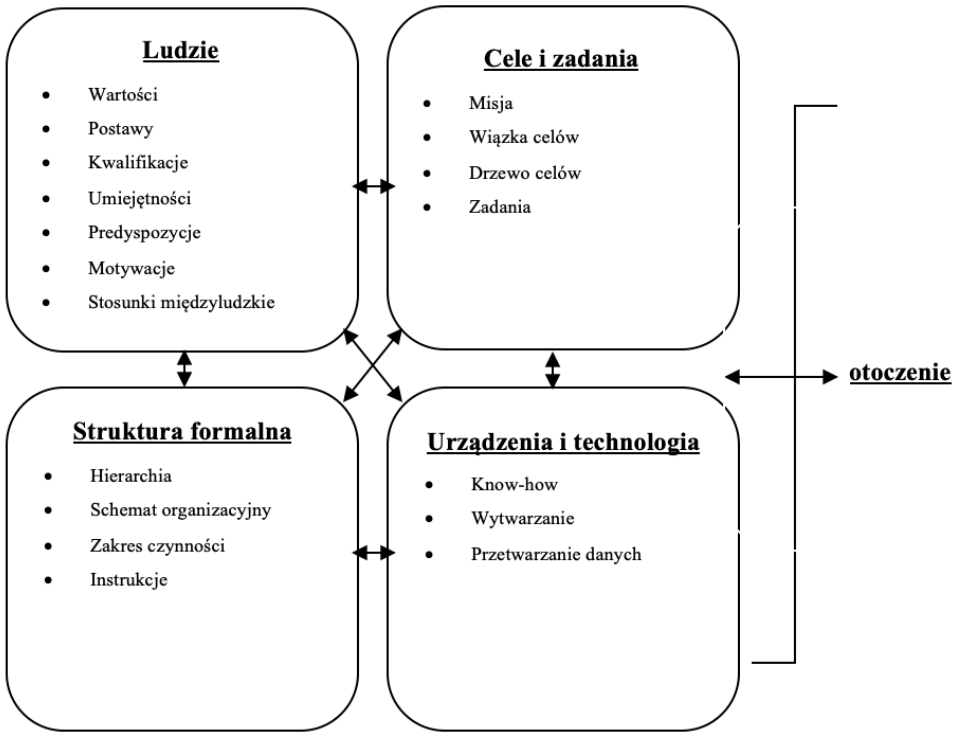
Organizacja z perspektywy teorii kontyngencji opisywana jest przez analogię do organizmu. Ujęcie to od lat 70. XX wieku stanowi jeden z paradygmatów teorii organizacji. Wedle niego organizacja składa się z czterech podsystemów – między nimi zachodzą wzajemne relacje, które mają prowadzić do przetworzenia elementów wprowadzanych do organizacji „na wejściu" w elementy z niej wyprowadzane „na wyjściu". System transformacji dzieli się więc na podsystemy: (1) celów, (2) ludzi, (3) technologii oraz (4) zarządzania. Podsystem celów skupia cele działania organizacji oraz jej misję, podsystem ludzi koncentruje się na człowieku, jego motywacji oraz kompetencjach w zakresie przywództwa. Podsystem technologii – na transformowaniu zasobów dostarczanych na wejściu (energii, informacji, potrzeb) w odpowiednie zasoby wyjściowe (produkty, usługi, energię, informacje), natomiast podsystem zarządzania odpowiada za koordynację pozostałych podsystemów, relacje organizacji z otoczeniem oraz kształtowanie odpowiedniej struktury organizacji w kontekście potrzeb pozostałych podsystemów (Jackson, 2002: 110). Systemowe ujęcie organizacji w perspektywie teorii kontyngencji zaprezentowano na rysunku 1.1.



Rysunek 1.1. Organizacja jako system z perspektywy teorii kontyngencji
Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Jackson, *Systems approaches to management*, Kluwer Academic Publishers, New York 2002, s. 110.

Większość polskich autorów stosuje, za H. Leavittem, podział na podsystemy: (1) ludzi, (2) celów i zadań, (3) urządzeń i technologii oraz (4) struktury formalnej (rys. 1.2). Model ten, zwany w literaturze przedmiotu diamentem Leavitta, jest również powszechnie wykorzystywany w zarządzaniu zmianą. H. Leavitt zakładał, że każda organizacja składa się z co najmniej czterech różnych, ale połączonych ze sobą podsystemów, a wprowadzenie zmian w którymkolwiek z nich powoduje reakcję łańcuchową zmian we wszystkich elementach innych powiązanych ze sobą podsystemów (Jackson, 2002: 110).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

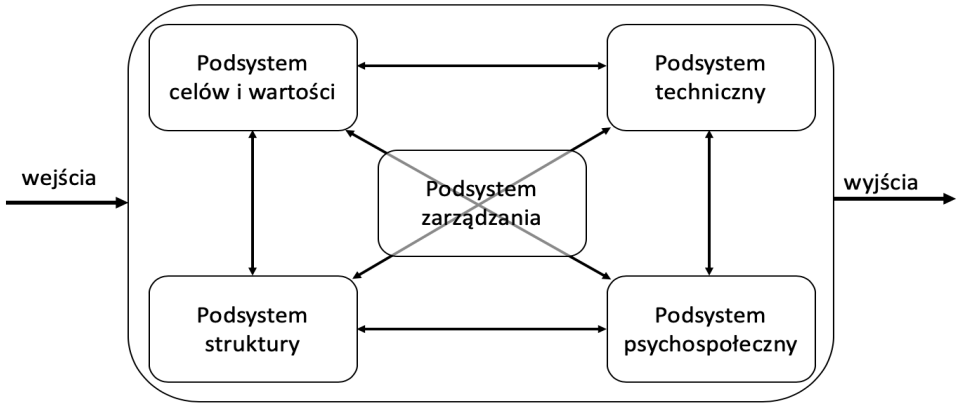


Rysunek 1.2. Organizacja jako system w ujęciu H. Leavitta
Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 39; A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2017, s. 44.

Organizacja w ujęciu H. Leavitta składa się, podobnie jak w teorii kontyngencji, z podsystemów, między którymi zachodzą wzajemne relacje. Model H. Leavitta oraz ujęcie organizacji jako zbioru podsystemów w teorii kontyngencji są do siebie bardzo zbliżone. W modelach tych organizacja przedstawiana jest zazwyczaj jako całość wyodrębniona z otoczenia, a przy tym jednocześnie powiązana z nim wejściami i wyjściami. Model H. Leavitta krytykowany jest w literaturze przedmiotu za pomijanie członu kierowniczego organizacji, który jest immanentnym składnikiem organizacji we wszystkich jej interpretacjach (Bielski, 2002: 38).

Jednym z najczęściej przywoływanych w polskiej literaturze ekonomicznej modeli organizacji w ujęciu systemowym jest model zaproponowany przez M. Bielskiego (rys. 1.3), stanowiący modyfikację modelu H. Leavitta. W tym ujęciu organizacja składa się z pięciu podsystemów: (1) celów i wartości, (2) struktury, (3) technicznego, (4) psychospołecznego i (5) zarządzania. Na potrzeby dalszych rozważań w niniejszej monografii autor będzie przyjmował model organizacji jako systemu za M. Bielskim.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363



Rysunek 1.3. Organizacja jako system w ujęciu M. Bielskiego
Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 39.

Podsystem zarządzania odpowiada za łączenie i spajanie w całość wszystkich pozostałych podsystemów w celu utrzymania równowagi między organizacją, otoczeniem i poszczególnymi podsystemami, które się na nią składają (Koźmiński i Piotrowski (red.), 2004: 30). Podsystem struktury służy z kolei łączeniu podsystemu technicznego i psychospołecznego. Jego zadaniem jest zapewnianie jak najbardziej harmonijnego ich współdziałania (Bielski, 2002: 42).

Podsystem psychospołeczny skupia się na jednostkach ludzkich oraz grupach ludzi w perspektywie ich działania i wzajemnych interakcji. Zaliczają się do niego również: cele indywidualne poszczególnych członków organizacji, wynikające z nich motywy, jakimi kierują się pracownicy w swych zachowaniach, podział ról odgrywanych przez poszczególne osoby w organizacji, a także stosunki władzy i wpływów oraz wynikająca z nich dynamika grup. Podsystem psychospołeczny znajduje się pod wpływem indywidualnych cech poszczególnych uczestników organizacji, których wiek, płeć, poziom wykształcenia, indywidualne hierarchie wartości, cele i aspiracje oraz inne cechy kształtują organizację. Warto też zauważyć, że inne podsystemy, takie jak chociażby podsystem celów i wartości oraz techniczny, wywierają znaczny wpływ na podsystem psychospołeczny, determinując m.in. strukturę zasobów ludzkich i kwalifikacje pracowników.

Organizacja w ujęciu systemowym nie jest tworem statycznym. Nawet jeśli tymczasowo osiągnie pewien zadowalający kształt, który pozwala na ekwiwalentną wymianę z otoczeniem, to w miarę upływu czasu oraz pod wpływem zmian zachodzących zarówno w otoczeniu, jak i w samej organizacji punkt równowagi przesunie się, wymuszając na organizacji przekształcenie (Koźmiński i Piotrowski (red.), 2004: 32). Owo przekształcenie może mieć formę zmiany: celu działania, struktury, technologii, sposobu zarządzania oraz ludzi.

Analizując zakres i sposób funkcjonowania podsystemu psychospołecznego organizacji, nie da się nie dostrzec, że za jego poprawne działanie w dużej części

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

odpowiada funkcja personalna, którą należy rozumieć jako „ogół działań związanych z wchodzeniem, funkcjonowaniem i wychodzeniem ludzi z organizacji" (Pocztowski (red.), 2007: 7). J. Marciniak (Marciniak (red.), 2013: 15) stwierdza, że celem funkcji personalnej jest organizowanie pracy oraz zwiększanie jej efektywności polegające na zapewnianiu sprawnego kierowania przedsiębiorstwem i osiągania przez nie coraz lepszych wyników ekonomicznych. Według tego autora drugim ważnym jej zadaniem jest zaspokajanie indywidualnych i grupowych potrzeb, oczekiwań i aspiracji pracowników. Funkcja personalna obejmuje więc czynności o charakterze regulacyjnym, wykonawczym i doradczym (Pocztowski (red.), 2007: 7). Jak zaznacza T. Listwan (2002: 1), funkcja personalna należy do podstawowych funkcji organizacji, a głównym obiektem jej zainteresowania są ludzie jako komponent organizacji. Również w obcojęzycznej literaturze przedmiotu akcentuje się szczególne znaczenie ludzi i funkcji personalnej dla sukcesu organizacji, uznając zarządzanie ludźmi za jedną z kluczowych funkcji zarządzania (Scarpello (red.), 2008: 15; Hendry, 2011: 5; Price, 2011: 17; Drucker, 2007: 11).

W piśmiennictwie z tego zakresu występuje cały szereg określeń opisujących funkcję personalną, stosowanych zamiennie: „zarządzanie zasobami ludzkimi", „zarządzanie potencjałem pracy", „zarządzanie pracą", „działania personalne", „zarządzanie personelem", „polityka personalna", „zarządzanie kadrami", „zarządzanie kapitałem ludzkim", „zarządzanie kapitałem intelektualnym", „administrowanie zatrudnieniem", „zarządzanie potencjałem społecznym", „gospodarowanie czynnikiem ludzkim" i „zarządzanie zasobami pracy" (Oleksyn, 2014: 19). Od lat wśród specjalistów zajmujących się tematyką zarządzania zasobami ludzkimi, zarówno w Polsce, jak i na świecie, toczy się gorąca dyskusja nad trafnością poszczególnych pojęć. Uwagę na to zwraca chociażby T. Oleksyn (w jego opinii różnice w tych pojęciach są nie bez znaczenia dla specjalistów zajmujących się tematyką zarządzania zasobami ludzkimi). W niniejszej pracy przyjęto jednak, że terminy te są na tyle bliskoznaczne, że można je traktować jako tożsame.

Początki koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi miały stanowić odpowiedź na poszukiwania nowej formuły sprawowania funkcji personalnej przez organizację, takiej, która sprostałaby wyzwaniom wynikającym ze zmian w otoczeniu organizacji i jej wnętrzu (Pocztowski, 1998: 19). Po raz pierwszy zarządzanie zasobami ludzkimi w literaturze przedmiotu zdefiniował w połowie lat 60. XX wieku E. Bakke:

> funkcję polegającą na dostrzeżeniu, utrzymaniu, efektywnym wykorzystaniu i integracji potencjału tkwiącego w zasobach, jakimi są ludzie, nazwałbym po prostu funkcją zasobów ludzkich (Armstrong, 2011: 25).

W opinii T. Listwana (2002: 1) zarządzanie zasobami ludzkimi jest jedną z dyscyplin szczegółowych nauk o organizacji i zarządzaniu. Tego samego zdania jest A. Pocztowski (1998: 11), który pisze, że

> w każdej organizacji można wyróżnić pewien zestaw podstawowych funkcji […] jedną z nich jest funkcja personalna dotycząca efektywnego pozyskiwania i wykorzystywania zasobów ludzkich.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

W podobny sposób zarządzanie zasobami ludzkimi definiują również inni autorzy (McKenna i Beech, 1997: 1; Kożusznik i Adamiec, 2000: 18; Listwan, 2002: 1; Armstrong, 2011: 26; Anbuoli, 2016: 5).

W ostatnich kilkudziesięciu latach nowe koncepcje związane z kierowaniem ludźmi nie zyskały na tyle na znaczeniu, by wyprzeć zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarządzanie potencjałem społecznym zawiodło i okazało się modelem błędnym w swych założeniach, a zarządzanie potencjałem pracy się nie przyjęło (Oleksyn, 2014: 47).

Za potencjalnego następcę zzl uznaje się zarządzanie kapitałem ludzkim (zkl). Jak podaje M. Tyrańska (Tyrańska (red.), 2012: 52), w świetle wyzwań w sferze zarządzania zasobami wiążących się ze zmianami technologicznymi i organizacyjnymi koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi stopniowo ewoluuje w kierunku kapitału ludzkiego. Choć koncepcja ta powstała już na przełomie lat 50. i 60. XX wieku, to popularność zyskała dopiero u schyłku zeszłego stulecia (Jamka, 2011: 146). Do cech charakterystycznych zarządzania kapitałem ludzkim należą: ażurowa hierarchia, gęsta sieć komunikacji poziomej, zasada nadzwyczajnego wynagradzania za kreatywność i innowacyjność oraz działania zespołowe ukierunkowane na tworzenie wartości dla klienta. Model zkl oparty jest na zespołach projektowych, aktywnej wymianie zdań i misji społecznej odpowiedzialności biznesu. Koncepcja zarządzania kapitałem ludzkim prezentuje podmiotowe podejście do pracowników jako klientów wewnętrznych oraz partnerów organizacji (Juchnowicz (red.), 2014: 134).

Różnice między zarządzaniem zasobami ludzkimi a zarządzaniem kapitałem ludzkim zaprezentowano w tabeli 1.1.

Tabela 1.1. Różnice między zarządzaniem zasobami ludzkimi a zarządzaniem kapitałem ludzkim

	Zarządzanie zasobami ludzkimi	**Zarządzanie kapitałem ludzkim**
Cechy charakterystyczne	• zasób strategiczny, • element kosztów, • produktywność, • strategia, • rozwój, • motywowanie.	• źródło wartości, • dźwignia zysku, • wzrost wartości kapitału intelektualnego, • inwestycja o określonej stopie zwrotu, • zaangażowanie.

Źródło: M. Juchnowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim – procesy, narzędzia, aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 17.

Koncepcja kapitału ludzkiego ma swoich krytyków, którzy zwracają uwagę na czysto inwestycyjny charakter rozwoju pracowników czy brak możliwości przewidzenia przyszłych potrzeb rynku pracy (co w swoisty sposób zaprzecza idei, że kapitał ludzki jest inwestycją w przyszłość). Również zmienność w czasie wartości poszczególnych umiejętności dla organizacji przemawia przeciw koncepcji

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

kapitału ludzkiego, gdyż trudno jest prognozować, jakie umiejętności będą stanowiły wartość dla organizacji w przyszłości (Jamka, 2011: 148). Z kolei zwolennicy zkl, opierając się na definicjach kapitału ludzkiego, którego zasadniczymi składowymi są wiedza i umiejętności (Popiel, 2015: 307), wskazują, że niezależnie od charakteru działań rozwojowych sprzyjają one rozwojowi jednostki, przyczyniając się tym samym do jej „zdolności do pracy, do adaptacji do zmian w otoczeniu oraz możliwości kreacji nowych rozwiązań" (Senge, 1998: 26). Specyfika kapitału ludzkiego wyraża się zatem w jego unikatowości i wiążących się z tym trudnościach w jej naśladowaniu przez konkurencję. Ze względu na jakościowy charakter, jaki nadaje się w tej koncepcji zasobom, niezwykle skomplikowane są ich ewidencja i pomiar (Król, 2006a: 92).

W obydwu koncepcjach, zarówno zarządzania zasobami ludzkimi, jak i zarządzania kapitałem ludzkim, dostrzec można podobną ewolucję sposobu postrzegania człowieka. Dawniej koncepcje te zorientowane były tylko na interesariuszy wewnętrznych organizacji (tj. pracowników), obecnie natomiast zarządzanie zasobami ludzkimi oraz zarządzanie kapitałem ludzkim może być ukierunkowane również szerzej – na wszystkich interesariuszy organizacji: – tych wewnętrznych i tych zewnętrznych[1].

Ludzie, wchodząc do organizacji, wnoszą do niej różnego rodzaju zasoby (Bolesta-Kukułka, 1993: 109), które mają zróżnicowaną specyfikę. Zasoby te są ściśle związane ze swoistością jednostki, która je wnosi. Zgodnie z klasyfikacją psychologów można je nazwać „osobistymi" i podzielić na trzy grupy (Kożusznik, 2014: 59): (1) kompetencje, (2) okoliczności osobiste, (3) zasoby psychiczne (tab. 1.2).

Tabela 1.2. Rodzaje zasobów osobistych wnoszonych przez pracowników do organizacji

	Kompetencje	**Okoliczności osobiste**	**Zasoby psychiczne**
Opis poszczególnych zasobów wchodzących w skład grupy	Szczególna dziedzina wiedzy, ogólny poziom wykształcenia, szczególny poziom wiedzy fachowej i specjalistycznej, wcześniejsze doświadczenia w danej dziedzinie, wzorce i modele rodzinne, środowiskowe i kulturowe.	Wiek, płeć, stan cywilny, sytuacja rodzinna, sytuacja małżeńska, liczba dzieci, stan zdrowia, kondycja psychofizyczna, związki społeczne z otoczeniem.	Motywacja (cele i wartości), asertywność, wiara w siebie, ekstrawersja społeczna, umiejętności społeczne, samokrytycyzm, realizm, wytrwałość, trwałość emocji i motywów, aktywność, łatwość działania, nastawienie praktyczne, zdolności twórcze, kreatywność, mała reaktywność, odporność na stres.

Źródło: B. Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 59.

1 W niniejszej pracy autor przyjmuje zawężony sposób postrzegania zasobów ludzkich – ograniczający się tylko do interesariuszy wewnętrznych, jako że to właśnie oni są najczęściej grupą docelową działań w zakresie rozwoju zasobów ludzkich podejmowanych przez organizację.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Zasoby ludzkie w organizacji można analizować na trzech poziomach: (1) jednostkowym, (2) grupowym i (3) kulturowym (organizacyjnym) (Bolesta-Kukułka, 1993: 110). Poziom jednostkowy odnosi się do osobowości ludzi, którzy tworzą społeczność w danej organizacji; poziom grupowy określa powstawanie i funkcjonowanie grup społecznych (zespołów) w organizacji; poziom kulturowy (organizacyjny) wiąże się z tzw. klimatem społecznym, czyli atmosferą.

Zarówno kompetencje, jak i zasoby psychiczne wnoszone przez pracowników do organizacji mogą być rozwijane. Rozwój ten stanowi jeden z kluczowych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi (czy też zarządzania kapitałem ludzkim) i określany jest jako rozwój zasobów ludzkich (Strużyna i in., 2008: 62) lub tworzenie kapitału ludzkiego (Pocztowski, 2003: 46).

1.2. Rozwój w różnych obszarach, dziedzinach i dyscyplinach nauki

Rozwój jest pojęciem, które występuje we wszystkich obszarach nauki wyróżnionych przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego zarówno w klasyfikacji stosowanej do 2018 roku (Dz.U. z 2011 r. Nr 179, poz. 1065), jak i w tej wprowadzonej na podstawie tzw. Ustawy 2.0 (Dz.U. z 2018 r., poz. 1668), a w ich obrębie w większości dziedzin i dyscyplin naukowych. Choć rozwój obecny jest w każdym obszarze nauki, to istnieją różne sposoby definiowania tego pojęcia.

W naukach społecznych rozwój definiowany jest m.in. w takich dyscyplinach, jak pedagogika, psychologia, socjologia czy ekonomia. W rozumieniu pedagogiki pracy o rozwoju można mówić w kontekście rozwoju pracowników oraz rozwoju zawodowego. Rozwój pracowników oznacza zintegrowany zespół działań, które mają charakter organizacyjno-planistyczny i programowy, a ukierunkowane są na przygotowanie pracowników do jak najbardziej efektywnego wykonywania zadań (Balasiewicz i in., 2014: 186). Na tak rozumiany rozwój składają się działania obejmujące planowanie rozwoju i awansu zawodowego, zarządzanie rozwojem zawodowym, ocenianie pracowników, ich integracja społeczno-organizacyjna oraz przemieszczanie. W kontekście rozwoju zawodowego należy natomiast pojęcie rozwoju postrzegać jako proces wzrostu i uczenia się, któremu podporządkowane są wszystkie czynniki zachowania zawodowego.

W tym ujęciu rozwój traktować można również jako kształtowanie kapitału ludzkiego w taki sposób, aby przez zoptymalizowany proces stawał się on bogatszy i dojrzalszy, przez co będzie działał zawodowo na coraz wyższym poziomie. Zatem na tak rozumiany rozwój składają się: wzbogacanie wiedzy, rozwijanie zdolności i umiejętności, kształtowanie motywacji oraz kondycji fizycznej i psychicznej pracowników (Balasiewicz i in., 2014: 186). Warto odnotować, że w przywoływanej

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

tutaj definicji rozwoju zawarte są dokładnie te same elementy, które opisane zostały w podrozdziale 1.1 (jako zasoby wnoszone przez ludzi do organizacji).

Z punktu widzenia andragogiki rozwój człowieka związany jest ze zmianami dokonującymi się w osobowości i obejmuje sferę umysłową, emocjonalną, interpersonalną i fizyczną (Balasiewicz i in., 2014: 186). Jak podaje K. Wilsz (2008: 224), istnieje wiele różnych czynników, które mogą być impulsem wywołującym rozwój. Należą do nich m.in.: odziedziczone i wrodzone zadatki organiczne, własna aktywność jednostki, wpływ środowiska, wychowania i nauczania, a także nabyte doświadczenia indywidualne.

Z perspektywy psychologii rozwój to długotrwały proces zmian, które wykazują zróżnicowanie się danego obiektu pod jakimś względem (Bakiera i Stelter, 2011: 138). Inni określają rozwój jako „nieodwracalny, spontaniczny, monotoniczny ciąg zmian" (Strelau i Doliński (red.), 2015: 113). W ujęciu psychologicznym rozwój to zmiana, która powinna: być względnie długotrwała, składać się z kilku następujących po sobie etapów, tworzyć uporządkowaną w czasie sekwencję, mieć charakter monotoniczny, być względnie nieodwracalna. W psychologii o rozwoju można mówić w różnych kontekstach: emocjonalnym, motorycznym, moralnym, osobowości, płciowym, psychoseksualnym, psychicznym, społecznym, postawy, fizycznym, języka czy też procesów poznawczych (Strelau i Doliński (red.), 2015: 113).

Przy okazji omawiania tematyki rozwoju zasobów ludzkich należy też wspomnieć o sposobie postrzegania tego zjawiska w psychologii rozwoju, zgodnie z którą człowiekowi towarzyszą trzy podstawowe rodzaje zmian o charakterze rozwojowym (rys. 1.4).

Zmiany o charakterze uniwersalnym	Zmiany o charakterze wspólnym	Zmiany o charakterze indywidualnym
• ich występowanie jest powszechne, • zachodzą w odniesieniu do każdego człowieka, • są bezpośrednio powiązane z wiekiem człowieka.	• występują u osób należących do tej samej społeczności, wspólnoty lub grupy, • mogą dotyczyć również osób przeżywających te same sytuacje (posiadających te same doświadczenia).	• wywołane unikalnymi czynnikami działającymi na daną jednostkę, • nie mają związku z czynnikami działającymi na grupę, wspólnotę czy społeczność.

Rysunek 1.4. Rodzaje zmian o charakterze rozwojowym
Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Brzezińska, *Pojęcie zmiany rozwojowej*, [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 1: *Psychologia ogólna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 232–234.

W psychologii dostrzec można cały szereg różnych teorii opisujących rozwój człowieka. Zasadniczo można je podzielić na cztery grupy (Bajcar i in., 2006: 61): (1) liniowe, traktujące rozwój jako ciągły, liniowy proces ilościowych zmian

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

o charakterze kumulacyjnym, za którymi stoją stałe prawa rozwojowe, np. teoria społecznego uczenia się A. Bandury; (2) sekwencyjne, które rozwój postrzegają jako sekwencję transformacji (zmian jakościowych w psychice) uzależnionych od indywidualnych doświadczeń jednostki, np. teorie humanistyczne; (3) cykliczne, gdzie rozwój to cykl zmian stadialnych koniecznych w danym etapie życia człowieka, niekoniecznie zorientowanych na określony kierunek lub cel, np. teoria sezonów życia ludzi dorosłych D. Levinsona; oraz (4) fazowe, w których rozwój tożsamy jest z długotrwałym kierunkowym procesem zmian prowadzących do osiągnięcia wyższych, pozytywnie wartościowanych stanów końcowych, np. teoria rozwoju psychospołecznego E. Eriksona oraz teoria poznawczo-rozwojowa J. Piageta.

W socjologii, kolejnej dyscyplinie w obszarze nauk społecznych, rozwój można definiować w kontekście społecznym. Oznacza on wtedy „proces kierunkowej transformacji systemu społecznego", czyli ciąg zmian o charakterze historycznym, prawidłowym oraz kumultatywnym (Pacholski i Słaboń, 2010: 187). P. Sztompka (2012: 553) z kolei w rozwoju społecznym widzi proces, który prowadzi przez określone etapy do coraz bardziej doskonałego stanu społeczeństwa. Autor ten jednocześnie podkreśla, że wzrost organizmu społecznego jest procesem endogennym, kierunkowym i postępowym.

Ekonomiści definiują rozwój jako systematyczną, długofalową i masową poprawę materialnych warunków życia ludzi, czyli poprawę warunków w sferze wyżywienia, ubrania, mieszkania i jego wyposażenia, środków transportu i łączności oraz dostępności rozmaitych usług. Innym sposobem definiowania rozwoju przez ekonomistów jest tzw. ujęcie procesowe, w którym rozwój to proces, w którego wyniku systematycznie wzrasta produktywność pracy oraz – pod warunkiem wzrostu podaży pracy – rośnie liczba produktywnych miejsc pracy (Balcerowicz, 1998: 35).

1.3. Rozwój organizacji

W naukach o zarządzaniu rozwój rozpatrywany jest zwykle w kontekście rozwoju organizacji oraz rozwoju zasobów ludzkich. Pierwsze prace z zakresu rozwoju organizacji pojawiły się w latach 60. i 70. XX wieku. Za klasyczne już dziś uważa się następujące modele rozwoju organizacji: model L. Greinera (1972: 41), model N. Churchilla i V. Lewis (1987: 41), model R. Quinna i K. Camerona (1983: 39), model A. Downsa (1967: 300), model cyklu życia (Quinn i Cameron, 1983: 35), model A. Chandlera, modele zmian zachowań i funkcji w rozwijającej się organizacji (np. H. Leavitta, T. Parsonsa, F. Lyndena, I. Adizesa), model G. Lippita i W. Schmidta, model B. Scotta, model D. Katza i R. Kahna czy model J. Kimberly (Machaczka, 1998: 93).

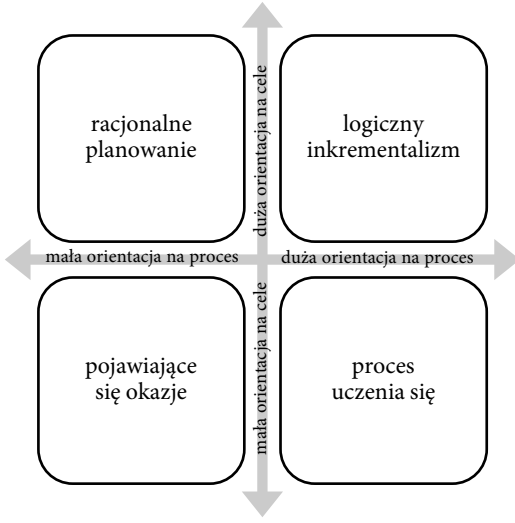
Jedną z częściej cytowanych w literaturze obcojęzycznej definicji rozwoju organizacji jest ta prezentowana przez L. Greinera (1972: 38), który określa rozwój

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

organizacji jako proces składający się ze zdarzeń ewolucyjnych i rewolucyjnych, przy czym wraz z przechodzeniem organizacji przez kolejne fazy rozwoju każdemu okresowi ewolucji towarzyszy rewolucja. M. Armstrong (2011: 366) z kolei definiuje rozwój organizacji jako podejmowanie systematycznych działań ukierunkowanych na zwiększenie jej potencjału.

W polskojęzycznych publikacjach poświęconych rozwojowi organizacji znaleźć można atrybutowe, rzeczowe i czynnościowe postrzeganie tego zagadnienia. W ujęciu atrybutowym, które określa cechy rzeczy i procesów uznawanych za zorganizowane, rozwój organizacji definiować należy przez jej porównanie do wzorca idealnego. W ujęciu rzeczowym natomiast kwestią podstawową jest struktura organizacji i możliwość jej doskonalenia w kontekście efektywnego realizowania celów stawianych przed organizacją. Ujęcie czynnościowe zaś to „organizowanie działań integrujących, ale zarazem i efektywnościowych dotyczących wyodrębnionej części i całości organizacji" (Szałkowski (red.), 2005: 18).

Jak wskazują A. Koźmiński i D. Latusek-Jurczak (2017: 96), rozwój organizacji jest procesem wynikającym z zakłóceń równowagi, a następnie jej przywracania na wyższym poziomie potencjału materialnego i ludzkiego. Inny sposób postrzegania procesu rozwoju organizacji proponuje J. Machaczka (1998: 36). Według niego w ujęciu strategicznym rozwój organizacji można podzielić na dwie orientacje: na cele i na procesy. Badacze reprezentujący orientację na cele akcentują określanie celów, do których osiągnięcia prowadzą zmiany, podczas gdy przedstawiciele orientacji procesowej za fundament rozwoju organizacji uważają sposób planowania i przeprowadzania zmian. Na gruncie dwóch opisanych wyżej orientacji powstały cztery style strategicznego rozwoju organizacji (rys. 1.5).



Rysunek 1.5. Style rozwoju organizacji
Źródło: opracowanie własne na podstawie P.J. Idenberg, *Four styles of strategy development, long range planning*, „The Journal of the Strategic Planning Society" 1993, vol. 26, no. 6, s. 134–139.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Rozwój jako wynik racjonalnego planowania oparty jest na kształtowaniu i optymalizacji wyboru celów. Proces ten inspirowany jest przez naczelne kierownictwo, które kształtuje cele, strategie i środki przez ustalanie zakresu długofalowej działalności organizacji. W stylu rozwoju organizacji określanym jako logiczny inkrementalizm przyjęto założenie, że nie jest on procesem racjonalnym ani zaplanowanym, ma natomiast charakter iteracyjny, a podstawy sukcesu to intuicja, elastyczność oraz zdolność do adaptacji. W tym ujęciu każdy kolejny etap rozwoju oparty jest na etapie go poprzedzającym. Głównym zadaniem naczelnego kierownictwa jest elastyczne i ewolucyjne sterowanie strategiami na podstawie zmieniającej się wizji sukcesu oraz uwrażliwianie organizacji na szanse i wyzwania przyszłości, troszcząc się o drożność kanałów komunikacji i elastyczność. Styl określany jako „wykorzystanie nadarzających się okazji" oparty jest na teorii chaosu i zakłada, że rozwoju nie da się zaplanować, a decydujące znaczenie ma przypadek, czyli nadarzająca się okazja. Rozwój organizacji postrzegany z perspektywy wyniku procesu uczenia się zakłada odkrywanie i korygowanie błędów, które wywierają negatywny wpływ na efektywność prowadzonych działań. Styl ten utożsamiany jest z pojęciem organizacji uczącej się (Machaczka, 1998: 37–40). Istotą tak rozumianego procesu rozwoju organizacji jest zmiana postaw i zachowań ludzi („odmrożenie") oraz rozwinięcie w nich wiedzy, umiejętności z zakresu zdolności elastycznego i szybkiego działania (Idenberg, 1993: 135). Jednym z wymiarów organizacji uczącej się jest „możliwość samodzielnego rozwoju wszystkich pracowników" (Jednoralska, 2012: 479). W organizacji uczącej się proces rozwoju pracowników nie tylko wpisany jest w ich pracę, ale też objęty jej wsparciem. Zasoby ludzkie zachęcane są do wspólnego oraz wzajemnego uczenia się (uczenia się zespołowego), organizacje tworzą wręcz systemy ukierunkowane na gromadzenie wiedzy, dzielenie się nią oraz jej aktualizację (Jednoralska, 2012: 482).

W wielu z wymienionych powyżej modeli akcentowane jest znaczenie pracowników dla rozwoju organizacji. W modelu cyklu życia rozwój organizacji postrzegany jest przez J. Jacksona oraz C. Morgana z perspektywy trzech faz rozwoju systemów społecznych (Machaczka, 1998: 42). Organizację traktuje jako system społeczny w swoim modelu również T. Parsons (Szałkowski (red.), 2005: 20), a N. Churchill i V. Lewis wskazują, że zasoby osobowe należą do podstawowych ośmiu czynników decydujących o rozwoju organizacji, przy czym ich znaczenie rośnie dodatkowo wraz ze wzrostem fazy dojrzałości organizacji (Machaczka, 1998: 42). Jednym z kluczowych submodeli efektywnościowych organizacji w modelu R. Quinna i K. Cameron jest właśnie model stosunków międzyludzkich. Akcentowane są w nich zatem systemy społeczne, czyli systemy składające się z zasobów ludzkich.

Szerszego omówienia w kontekście rozwoju organizacji wymagają również fazy jej rozwoju, które przez poszczególnych autorów postrzegane są w różnoraki sposób: dyskusyjne są zarówno sama liczba faz, sposób ich wyodrębniania, jak i ich cechy charakterystyczne.

Z rozwojem organizacji nierozerwalnie wiąże się pojęcie diagnozy rozwoju organizacji, czyli procesu, na który składają się: (1) rejestracja (monitorowanie),

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

(2) rozpoznawanie (diagnoza) oraz (3) interwencja (działania usprawniające). W ramach procesu rejestracji ustalane są tzw. identyfikatory stanu, czyli czynniki mające, w opinii badającego, istotny wpływ na rozwój organizacji. Zaliczyć do nich można m.in. dane techniczne i ekonomiczne (zarówno mierzalne, jak i niemierzalne). Monitorowanie powinno uwzględniać takie czynniki, jak: (1) potencjał działania (cele, strategie, struktury, procesy), (2) potencjał wpływu (systemy: motywacji, umiejętności, uznawanych wartości, know-how) oraz (3) osiągane rezultaty (Machaczka, 1998: 130). Dane zgromadzone w ramach monitorowania powinny stanowić punkt wyjścia do diagnozy, czyli określenia aktualnego stanu rozwoju w porównaniu z modelem rozwoju przyjętym jako podstawa dokonywanej oceny. Ostatni etap – interwencja – polega na planowaniu działań, których podjęcie jest uzasadnione z punktu widzenia przeprowadzonej diagnozy.

Rozwój organizacji dokonuje się dzięki zmianom w różnych wymiarach, a jednym z nich jest wymiar personalny. W tym wymiarze o rozwoju instytucji decydować mogą: ruchliwość pracownicza, wydajność oraz jakość pracy, atmosfera w miejscu zatrudnienia, kwalifikacje członków organizacji czy koszty pracy. Jednocześnie, na co uwagę zwraca m.in. A. Stabryła (2014: 176) i co jest konsekwencją wielowymiarowości rozwoju organizacji, stosowane mierniki rozwoju powinny być na tyle różnorodne, by pozwalały na diagnozę zmiany w obszarze zasobów ludzkich, ekonomicznym, organizacyjnym, informacyjnym oraz techniczno-produkcyjnym.

Pojęciem zbliżonym do rozwoju organizacji jest jej doskonalenie. Z punktu widzenia doskonalenia organizacji zmiany w niej obejmować powinny wszelkie szczeble i sfery jej funkcjonowania. Winny zatem dotyczyć zarówno technologii i techniki produkcji, jak i systemu informacji, sposobów dystrybucji i obsługi kontrahentów, doskonalenia procesów i struktur organizacyjnych (Kożuch, 2010: 238). Jak podaje B. Kożuch, zmiana (a tym samym rozwój) dotyczyć może każdego z podsystemów organizacji.

Zmiany w organizacji są ściśle związane z jej doskonaleniem. Koncepcja doskonalenia organizacji, która powstała w latach 40. ubiegłego stulecia w Stanach Zjednoczonych, a spopularyzowana została w latach 60. XX wieku (Masłyk-Musiał, 2014: 51–58), skupia się na poprawie relacji interpersonalnych, czyli zmianie postaw człowieka i jego stosunku do pracy (Strużycki (red.), 2014: 204).

Za klasyczną uważa się dziś definicję doskonalenia organizacji autorstwa R. Beckharda, który określa je jako zaplanowany, odbywający się z inicjatywy naczelnego kierownictwa proces, obejmujący całą organizację, ukierunkowany na zwiększanie efektywności i kondycji, realizowany za pomocą zaplanowanych interwencji w zakresie procesów organizacyjnych z wykorzystaniem wiedzy pochodzącej z nauk behawioralnych (Brown, 2014: 2). Inne ujęcie doskonalenia organizacji proponują T. Cummings i C. Worley, określając je jako ogólnosystemowe zastosowanie oraz transfer wiedzy dotyczącej nauk o zachowaniu do organizacji w celu zaplanowanego rozwoju, optymalizacji strategii, struktur i procesów, które prowadzą do efektywności organizacyjnej (Armstrong, 2011: 366).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

S. Robbins i D. DeCenzo (2002: 335), definiując doskonalenie organizacji, podkreślają, że w istocie jest to podejmowana przez kierownictwo próba zmiany kultury organizacji. Jak stwierdza R. Woodman (2005: 264), doskonalenie organizacji nie jest związane z zarządzaniem pojedynczymi zmianami, lecz z całym cyklem następujących po sobie technik, które przekształcają organizację. B. Kożuch (2010: 242) wskazuje, że doskonalenie organizacji jest długofalowym, szerokim podejściem, które ma na celu wzrost poziomu funkcjonowania organizacji przy jednoczesnej poprawie efektywności jej funkcjonowania przede wszystkim przez zmianę ludzi, istoty i jakości ich stosunków pracy, choć równie często zmiana ta dotyczy zagadnień strukturalnych i technologicznych. A. Stabryła z kolei określa doskonalenie organizacji jako badanie diagnostyczne organizacji i funkcjonowania przedsiębiorstwa, a także stosowanie tzw. działań interwencyjnych, które mają prowadzić do zmiany postaw i umiejętności pracowników. Zdaniem tego autora doskonaleniu organizacji przyświecają cztery podstawowe cele: (1) opracowanie sposobów oddziaływania na pracowników, które pozwolą im łatwo adaptować się do zmian zadań realizowanych w przedsiębiorstwie i do zmian zachodzących w jego otoczeniu; (2) wspieranie kierownictwa w zarządzaniu zasobami ludzkimi; (3) usprawnianie pracy zespołowej przez oparcie jej na takich fundamentach, jak współpraca, współodpowiedzialność i wzajemne zaufanie oraz (4) doskonalenie komunikacji wewnątrz zespołu (Stabryła, 1995: 37). Do efektów doskonalenia organizacji zaliczyć można uodpornienie się ludzi na zakłócenia, wzrost ich efektywności oraz umiejętności osiągania celów (Strużycki (red.), 2014: 204).

Koncepcja doskonalenia organizacji oparta jest na następujących założeniach:

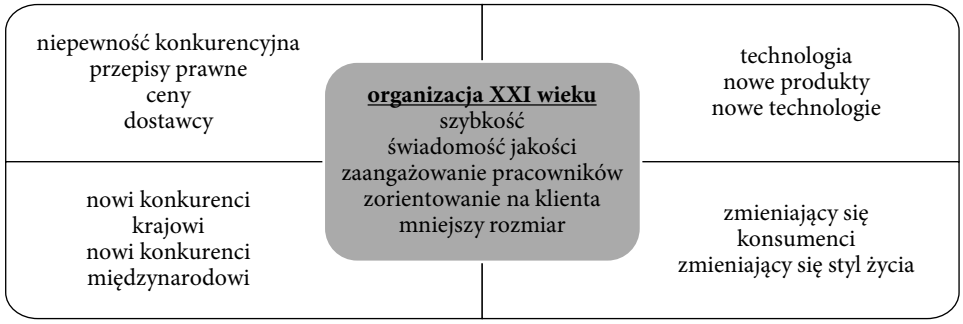
- człowiek posiada naturalne pragnienia osobistego doskonalenia się i rozwoju,
- każdy pracownik ma potrzebę bycia akceptowanym przez innych członków swojej organizacji,
- klimat panujący w dużej części organizacji nie sprzyja otwartemu wyrażaniu uczuć, a wynikająca z tego konieczność ich ukrywania wpływa destrukcyjnie na zadowolenie z pracy i jej wydajność,
- sposób, w jaki jest zaprojektowana organizacja, ma wpływ na zachowanie jednostek i grup (Kożuch, 2010: 242).

Jak podaje M. Strużycki, doskonalenie organizacji jest procesem składającym się z dwóch faz: diagnozy i interwencji. W trakcie fazy diagnostycznej za pomocą takich narzędzi, jak badanie opinii pracowników, wywiady i obserwacje zachowań pracowników podczas pracy, ustala się, czy zachodzi potrzeba wprowadzenia zmian. W fazie interwencyjnej z kolei projektowane są techniki, które mają na celu kształtowanie się zachowań alternatywnych w stosunku do dotychczasowych. Wykorzystuje się wtedy trzy podstawowe strategie zmian i wiążące się z nimi techniki interwencyjne: zorientowane kulturowo, zorientowane techniczno-strukturalnie oraz o charakterze integralno-systemowym. Strategie zmian zorientowane kulturowo skupiają się na zmianie wartości, zwyczajów, postaw i zachowań ludzi, postępowania oraz norm, tak aby udało się stworzyć nową kulturę organizacyjną. Do najpopularniejszych technik z tego zakresu zaliczyć można tworzenie zespołów

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

oraz grup roboczych, które stanowią ośrodek zwiększenia efektywności, a do ich zadań należą identyfikacja przeszkód oraz poprawa funkcjonowania zespołu przez komunikowanie się oraz przydzielanie zadań (Strużycki (red.), 2014: 204). Proces diagnozy składa się z trzech kluczowych etapów: gromadzenia danych, analizy danych oraz informacji zwrotnej (Brown, 2014: 91). Strategie zorientowane techniczno-strukturalnie skoncentrowane są natomiast na powiązaniach elementów technicznych z systemami społecznymi oraz relacjami organizacyjnymi z otoczeniem.

Jeszcze inny sposób klasyfikacji metod doskonalenia organizacji prezentuje D. Brown (rys. 1.6), wskazując na dominujące obszary, które wymagają doskonalenia w organizacjach XXI wieku (Stephenson i in., 2008: 422).



Rysunek 1.6. Doskonalenie organizacji w XXI wieku
Źródło: opracowanie własne na podstawie D. Brown, *Experiental approach to organizational development*, Pearson Education Limited, Harlow 2014, s. 6.

Mimo że powyżej rozwój i doskonalenie organizacji zaprezentowano jako odrębne metody zarządcze, to w praktyce zarządzania różnice między nimi dość często się zacierają. Wprawdzie spory terminologiczne z tego zakresu w polskim piśmiennictwie mogą być rezultatem odmiennego tłumaczenia z języka angielskiego słów *development* oraz *improvement*, w podsumowaniu rozważań na temat rozwoju i doskonalenia organizacji warto jednak zauważyć, że obie metody wymagają stosowania narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi. Z drugiej strony, w klasycznym paradygmacie zzl zasoby ludzkie stanowią istotne źródło rozwoju organizacji (Mazur, 2014: 190; Stabryła, 2014: 176). Podobnego zdania jest również K. Zioło (2014: 154), podkreślając, że odpowiednio wykorzystywany kapitał ludzki może stanowić źródło rozwoju i przewagi konkurencyjnej, a tym samym – sukcesu organizacji. Uzasadnia to utrzymywanie wysokiej jakości wspomnianego kapitału, co można osiągnąć przez jego rozwój. W podobnym tonie wypowiada się również A. Szałkowski (Szałkowski (red.), 2005: 19), wskazując, że każde z ujęć rozwoju organizacji akcentuje wyjątkową rolę człowieka w tym procesie.

Potwierdzeniem powyższych uogólnień mogą być rezultaty badań empirycznych, które dowodzą, że dla gospodarki znaczenie porównywalne z inwestycją w infrastrukturę techniczną mają inwestycje w kapitał ludzki (Szałkowski (red.), 2005: 21).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

1.4. Istota rozwoju zasobów ludzkich

Uznanie zasobów ludzkich za jeden z kluczowych czynników warunkujących rozwój organizacji determinuje konieczność ich rozwoju. Termin „rozwój zasobów ludzkich" ukształtował się w podobnym czasie co koncepcja zzl. W latach 90. XX wieku w literaturze związanej z zarządzaniem zasobami ludzkimi szeroko dyskutowana była kwestia relacji między zzl a rozwojem zasobów ludzkich (Pocztowski, 2003: 273). W efekcie ugruntowały się dwa główne nurty, w różny sposób postrzegające tę zależność. Pierwszy z nich traktuje rozwój zasobów ludzkich jako immanentną część zarządzania zasobami ludzkimi, drugi natomiast postrzega te procesy jako odrębne, aczkolwiek komplementarne.

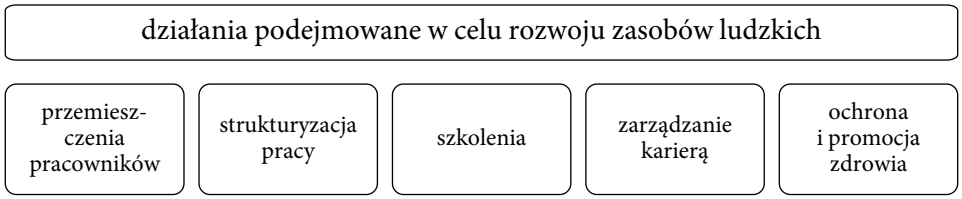
W polskiej literaturze dotyczącej zarządzania rozwój zasobów ludzkich określany jest za pomocą różnorakich terminów (np. kształcenie, dokształcanie, doskonalenie zawodowe, szkolenie, rozwój kadr, rozwój personelu, rozwój pracowników, rozwój potencjału pracy, rozwój potencjału społecznego, rozwój kapitału ludzkiego, przyuczanie, podwyższanie kwalifikacji, edukacja zawodowa, samodoskonalenie). Przyjmuje się, że są one bliskoznaczne, niemniej występują między nimi też nieznaczne różnice (Król, 2006b: 433). W opinii A. Pocztowskiego (2003: 273) pojęciem najszerszym jest „rozwój zasobów ludzkich", który zdefiniować można jako celowe konfigurowanie przedsięwzięć wzbogacania wiedzy, rozwijania zdolności, kształtowania postaw, wartości, umiejętności i motywacji, a także dbania o kondycję psychiczną i fizyczną pracowników, które to działania mają doprowadzić do wzrostu efektywności pracy oraz podniesienia wartości rynkowej zasobów ludzkich organizacji.

W podobny sposób rozwój zasobów ludzkich definiują autorzy zagraniczni, określając go jako proces organizacyjny, który obejmuje umiejętne planowanie i ułatwianie uczestnictwa w różnych rodzajach kształcenia formalnego i nieformalnego, a także procesach zdobywania wiedzy i doświadczenia, tak w miejscu pracy, jak i poza nim, w celu doskonalenia zarówno organizacji, jak i indywidualnego potencjału jej członków (Harrison i Kessels, 2014: 4).

Jak podaje A. Pocztowski (2003: 273), rozwój zasobów ludzkich w organizacji może być rozpatrywany na trzech poziomach: (1) całej organizacji, (2) poszczególnych zespołów, (3) indywidualnych pracowników. Na każdym z wymienionych poziomów można określić adekwatny dla teraźniejszych i przyszłych potrzeb organizacji zakres przedsięwzięć dotyczących rozwoju zasobów ludzkich.

Można wyróżnić pięć typów działań podejmowanych w celu rozwoju zasobów ludzkich (rys. 1.7).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363



Rysunek 1.7. Rodzaje działań podejmowanych w celu rozwoju zasobów ludzkich
Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 277; H. Król, A. Ludwiczyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi – tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 436.

Trzy pierwsze rodzaje działań: przemieszczenia pracowników, strukturyzację pracy i szkolenia, wymieniają m.in. A. Pocztowski (2003: 277) i H. Król (2006b: 436). O kolejne dwa działania (zarządzanie karierą oraz ochronę i promocję zdrowia) klasyfikację uzupełnia H. Król (2006b: 436).

Przemieszczenia pracowników to działania o względnie wysokiej sterowalności, prowadzone przez odpowiednie dla danej organizacji podmioty zarządzania zasobami ludzkimi. Umożliwiają one rozwój przez „harmonizację istniejących zasobów ludzkich i warunków ich wykorzystania" (Pocztowski, 2003: 277). W praktyce stosowane są zarówno przemieszczenia pionowe, jak i poziome. Przemieszczenia pracownicze jako działania celowe wywołują nie tylko zmiany ilościowe, ale też jakościowe w istniejących zasobach ludzkich. Dochodzi do nich wskutek rekrutacji wewnętrznej oraz przesunięć związanych z zaspokajaniem bieżących i nagłych potrzeb organizacji, a także ruchów kadrowych mających na celu lepsze wykorzystanie kompetencji danego pracownika (Pocztowski, 2003: 277). Do metod przemieszczania pracowników zalicza się również: rotację stanowisk pracy, wykonywanie zadań zleconych (które różnią się od rutynowych obowiązków) oraz powierzanie zastępstwa na określonych stanowiskach pracy (Król, 2006b: 443).

Drugim instrumentem wykorzystywanym w rozwoju zasobów ludzkich jest strukturyzacja pracy, czyli rozwój realizowany przez „kształtowanie warunków wykorzystania zasobów ludzkich" (Pocztowski, 2003: 298). Celem strukturyzacji pracy jest poprawa jakości gospodarowania zasobami ludzkimi w organizacji. Składa się na nią celowe kształtowanie treści i warunków pracy na określonym stanowisku lub w grupie stanowisk, co prowadzi do zmiany organizacji pracy. Działania te mają na celu stworzenie struktur pracy nacechowanych kompleksowymi i urozmaiconymi czynnościami, możliwościami komunikowania się i eksperymentowania oraz szerokim zakresem kompetencji w odniesieniu do wykonywanych zadań. W literaturze przedmiotu ugruntowany jest pogląd o wysokim znaczeniu różnych form strukturyzacji pracy jako czynnika wywierającego wpływ na rozwój zasobów ludzkich (Pocztowski, 2003: 280).

Trzecim elementem rozwoju zasobów ludzkich są szkolenia, czyli rozwój realizowany przez wzbogacanie już istniejących w organizacji zasobów ludzkich

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

i doskonalenie ich potencjału. Szkolenia definiowane są w tym ujęciu jako całość celowych i systematycznych działań podejmowanych w danej organizacji, ukierunkowanych na pogłębianie i poszerzanie określonych elementów zasobów ludzkich, a także wyposażanie ich w nowe elementy. W opinii A. Pocztowskiego (2003: 280) dokonujący się w taki sposób rozwój zasobów ludzkich następuje bezpośrednio: przez uzupełnienie wiedzy zawodowej człowieka, jego umiejętności praktycznych oraz kształtowanie postaw. Cele szkoleniowe wynikają natomiast zarówno ze strategicznych celów organizacji, jak i ze zdiagnozowanej luki kompetencyjnej między posiadanym przez pracowników poziomem kompetencji a poziomem oczekiwanym przez pracodawcę. H. Król (2006b: 436) zwraca uwagę, że tak pojmowany system szkolenia wywiera wpływ na inne elementy procesu zarządzania zasobami ludzkimi: determinuje wielkość i strukturę planowanego zatrudnienia, stanowi alternatywę dla doboru nowych pracowników, wspiera przygotowanie kandydatów do awansów i przemieszczeń na inne stanowiska, stanowi formę outplacementu, jest narzędziem motywowania pracowników, ułatwia osiąganie celów wyznaczonych podczas ocen pracowników oraz sprzyja realizacji planów karier.

Inną klasyfikację sposobów rozwoju zasobów ludzkich w organizacji proponuje H. Król (2006b: 436), który – jak wspomniano – oprócz trzech opisanych powyżej instrumentów wymienia również kształtowanie karier oraz ochronę i promocję zdrowia. Uzasadnieniem dla poszerzenia instrumentarium o zarządzanie karierą jest fakt, że zazwyczaj towarzyszy mu rozwój jednostki. Natomiast argumentem za uwzględnieniem również ochrony i promocji zdrowia jest postrzeganie stanu zdrowia pracowników jako elementu składowego indywidualnego kapitału ludzkiego.

Zarządzanie karierą to jeden z subprocesów zarządzania zasobami ludzkimi. W zarządzaniu karierą pomocne są teorie kariery, szczególnie te zaliczane do grupy teorii rozwojowych, których ideą jest ukazanie procesu wyboru oraz kształtowania się kariery zawodowej na przestrzeni całego życia jednostki (Bohdziewicz, 2008: 44). Punktem wyjścia w zarządzaniu karierą jest planowanie, które wymaga m.in. określenia zainteresowań czy predyspozycji zawodowych jednostki. Na tym etapie stosuje się często narzędzia psychologiczne. Instrumenty te związane są z takimi teoriami kariery, jak teoria wyznaczników kariery E. Scheina czy teoria J. Hollanda, zgodnie z którą osobowość jednostki lub jej elementy są czynnikami nieświadomej presji związanej z dokonywanymi później wyborami dotyczącymi kariery zawodowej. Do bardziej znanych teorii rozwojowych należy koncepcja opracowana przez E. Ginzberga, S. Ginzburga, S. Axelrada i J. Hermy (Bajcar i in., 2006: 61). Do podstawowych założeń tej teorii zaliczyć można podział życia człowieka na trzy okresy wyborów, którym towarzyszy różna specyfika i z których każdy składa się z kilku etapów. Trzeba w tym miejscu podkreślić, że teoria ta spotkała się również z szeroką krytyką, wynikającą m.in. ze sposobu, w jaki badacze dobrali grupę badawczą służącą do jej weryfikacji (grupa bardzo homogeniczna, jednopłciowa, przedstawiciele środowiska amerykańskiej klasy średniej), z pominięcia w opisie teorii indywidualnych ścieżek rozwoju odkrytych w toku badań, a także w związku z tezą o nieodwracalności decyzji zawodowych (Bajcar i in., 2006: 67).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Najbardziej znana teoria rozwoju kariery zawodowej autorstwa D. Supera odwołuje się do ogólnego rozwoju jednostki, wskazując jednocześnie zadania do realizacji w poszczególnych fazach rozwojowych. Dwa najbardziej charakterystyczne pojęcia w tej koncepcji to „kariera zawodowa" i „rozwój zawodowy". W tej koncepcji wyróżnić można pięć faz rozwoju kariery człowieka. Są to: (1) faza wzrostu – od 4. do 14. roku życia; (2) faza eksploracji – od 15. do 24. r.ż.; (3) faza tworzenia – od 25. do 44. r.ż.; (4) faza stabilizacji – od 45. do 65. r.ż. oraz (5) faza schyłku – powyżej 65. r.ż. W swoim modelu D. Super położył również akcent na różnorodność obszarów aktywności człowieka, które wpływają na wypełnianie przez niego ról społecznych (wśród wymienionych tutaj obszarów aktywności znalazło się zdobywanie wiedzy, realizowanie roli ucznia, studenta i uczestnika form dokształcania) (Bajcar i in., 2006: 67).

Tradycyjne rozumienie kariery zakłada jej kształtowanie na bazie długotrwałego zatrudnienia u jednego pracodawcy, który jest współodpowiedzialny za jej planowanie i przebieg. W „nowszym" podejściu do kariery eksponuje się jednak rolę aspiracji, preferencji i oczekiwań pracownika. Zatrudniony staje się podmiotem współkształtującym karierę, co stwarza szansę na wyższy poziom satysfakcji z różnych wymiarów rozwijającej się kariery (Bohdziewicz, 2008: 149). Można więc powiedzieć, że obecnie na poziomie organizacji następuje przesunięcie w kierunku indywidualistycznego podejścia do zarządzania karierami.

> W miejsce tradycyjnego paradygmatu biurokratycznego, na gruncie którego zasadą indywidualnego sukcesu karierowego jest postawa lojalnej subordynacji jednostki wobec odgórnie określonego wobec niej organizacyjnego planu kariery, coraz częściej kształtuje się paradygmat przedsiębiorczy, przypisujący jednostce rolę aktywnego menedżera własnej kariery zawodowej (Bohdziewicz, 2008: 189).

Ostatnia ze składowych rozwoju zasobów ludzkich, ochrona i promocja zdrowia, obejmuje szereg działań obowiązkowych i nieobligatoryjnych podejmowanych przez pracodawcę. Ochrona zdrowia pracowników realizowana jest różnymi sposobami, lecz w praktyce duża część z nich związana jest z kształtowaniem przez pracodawców bezpiecznych i higienicznych warunków pracy. Za bezpieczną uznaje się taką pracę, której wykonywanie nie powoduje zagrożenia zdrowia lub życia zatrudnionego bądź innej osoby. Z kolei pracę higieniczną cechuje brak wpływu negatywnych czynników na zdrowie pracownika (Dyląg, 2013: 3).

Koncepcja promocji zdrowia, rozwijana od lat 70. XX wieku, nawiązuje do idei tzw. pól zdrowia, zgodnie z którą zdrowie jednostki w znacznym stopniu determinowane jest jej stylem życia (Lizak i in., 2014: 37). Programy promocji zdrowia w miejscu pracy wpisują się w działania mające na celu zapobieganie pogarszaniu się kondycji zdrowotnej społeczeństwa. Pod pojęciem promocji zdrowia rozumie się działania nakierowane na umocnienie i rozwój zdrowia jednostek oraz złożonych z nich zbiorowości, realizowane głównie w sferze prozdrowotnych przekształceń ich stylu życia (zachowań zdrowotnych) oraz w sferze tych elementów

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

najszerzej rozumianego środowiska, które istotnie warunkują możliwości dokonania tego rodzaju zmian.

Promowaniem zdrowia (w teorii i praktyce) nie zajmują się jedynie lekarze; zdrowie znajduje się obecnie także w obszarze zainteresowań przedstawicieli innych profesji: dietetyki, psychologii, ale i ekonomii, socjologii oraz nauk o zarządzaniu. Dlatego też w organizacjach (szczególnie dużych i średnich) osobami odpowiedzialnymi za zarządzanie zdrowiem zasobów ludzkich nie są już tylko lekarze medycyny pracy, rzadko też specjaliści BHP, a najczęściej menedżerowie HR (Puchalski i Korzeniowska, 2017a: 13).

Główne środki oddziaływania stosowane w promocji zdrowia (także na poziomie organizacji) to: (1) przekazywanie wiedzy na temat zdrowotnej roli określonych zachowań oraz innych informacji pozwalających jednostce prowadzić prozdrowotny styl życia; (2) motywowanie do podejmowania wysiłku, by ludzie wyzbywali się zachowań szkodzących zdrowiu oraz uczyli się zachowań zdrowiu sprzyjających; (3) stwarzanie obiektywnych możliwości, by poszczególni ludzie mogli dokonywać właściwych wyborów dotyczących własnych zachowań zdrowotnych; (4) wsparcie społeczne dla osób, które chcą dokonać prozdrowotnych zmian w swoim stylu życia; (5) stanowienie norm prawnych (przepisów) zobowiązujących do określonego zachowania lub zakazujących go; (6) uczenie drogą instruktażu oraz treningu przydatnych dla określonych kategorii osób umiejętności życiowych, pozwalających im skutecznie realizować prozdrowotne zachowania, w tym szczególnie zabezpieczających przed nawrotem zachowań negatywnych zdrowotnie (Gniazdowski, 1997: 57–62).

Wszystkim działaniom składającym się na szeroko rozumiany rozwój zasobów ludzkich towarzyszy kształcenie, które W. Okoń (1999: 132) definiuje jako

> uporządkowany w czasie ciąg zdarzeń obejmujących takie czynności nauczycieli i uczniów, ukierunkowane przez odpowiedni dobór celów i treści, oraz takie warunki i środki, jakie służą wywoływaniu zmian w uczniach.

Kształcenie zatem stanowi wynikową uczenia się i nauczania. Specyficzną formą kształcenia jest samokształcenie – czyli takie kształcenie, w którym nie występuje nauczyciel kierujący procesem, a jedynie uczący się (Okoń, 1999: 57).

Uczenie się zdefiniować można jako

> proces doskonalenia kompetencji ludzi poprzez ich aktywny udział w różnego rodzaju formach szkoleń i doskonalenia zawodowego organizowanych w miejscu pracy lub poza nim. Brane są pod uwagę kursy i treningi szkoleniowe, wykłady, ćwiczenia, ale także samokształcenie. W tym wypadku samokształcenie może odbywać się nawet w miejscu pracy, ale poza stanowiskiem pracy (Mikuła, 2006: 161).

Podobnie uczenie się rozumie W. Okoń (1999: 56), pisząc o nim jako o procesie,

> w toku którego, na podstawie doświadczenia, poznania i ćwiczenia, powstają nowe formy zachowania się i działania lub ulegają zmianom formy wcześniej nabyte.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi B. Kożusznik i M. Adamiec (2000: 240) konstatują, że

> uczenie się jest […] możliwością indywidualnego rozwoju i zmiany, i jako takie stanowi jeden z najważniejszych mechanizmów, umożliwiających plastyczne zachowanie.

Z kolei nauczanie można zdefiniować jako pracę nauczyciela z uczącym się, która ma zaplanowany i systematyczny charakter polegający na wywoływaniu i utrwalaniu zmian w jego poziomie wiedzy, dyspozycjach, postępowaniu oraz cechach osobowości. Zmiany te następują pod wpływem uczenia się, czyli opanowywania wiedzy, przeżywania wartości oraz własnej działalności praktycznej ucznia (Okoń, 1999: 55). W wielu organizacjach proces uczenia się i nauczania nie jest zawarty w tradycyjnie definiowanych granicach procesu rozwoju (Mathews, 2006: 162). Niemniej na potrzeby niniejszej monografii autor zdecydował się traktować uczenie się i nauczanie pracowników w sposób szeroki, utożsamiając te pojęcia z rozwojem.

Istnieje cały szereg różnych teorii leżących u podstaw uczenia się dorosłych. Do najważniejszych z nich zalicza się: (1) behawioryzm, (2) podejście poznawcze oraz stosunkowo nową teorię, jaką jest (3) konektywizm (Baum, 2014: 144; Kuruliszwili, 2014: 14). Behawioryzm zakłada, że zachowanie człowieka można kontrolować i zmieniać za pomocą wpływu czynników środowiskowych (Baum, 2014: 144). W nurcie behawioryzmu obecne są dwie fundamentalne koncepcje: warunkowania klasycznego i instrumentalnego (Sokołowska, 2013: 19). Koncepcja warunkowania klasycznego oparta była na badaniach I. Pawłowa i zakładała powstawanie asocjacji w korze mózgowej między ogniskami pobudzeń wywołanymi przez bodźce wewnętrzne oraz bodźce pochodzące z zewnątrz organizmu (Ledzińska i Czerniawska, 2011: 34). Mechanizm warunkowania instrumentalnego oparty był z kolei na badaniach F. Skinnera, który zaprojektował uczenie się z wykorzystaniem maszyny oraz odpowiednio zaplanowanej książki, które przeprowadzały uczącego się przez cały szereg starannie zaplanowanych kroków dydaktycznych (Baum, 2014: 144). Behawioryzm nigdy nie spotkał się z powszechnym uznaniem, a jego postulaty uznawane są często za niezgodne z „mądrością obiegową" i z osobistym doświadczeniem (Kozielecki, 2000: 21–27). Z drugiej strony nie sposób nie dostrzec, że z niektórych zasad behawioryzmu korzysta się obecnie powszechnie chociażby w nauczaniu wspomaganym komputerowo (Ledzińska i Czerniawska, 2011: 34).

Na gruncie krytyki behawioryzmu powstała psychologia poznawcza (Kozielecki, 2000: 169), w której kluczowymi teoriami poznawczymi związanymi z uczeniem są konstruktywizm oraz kognitywizm. W ujęciu konstruktywistycznym człowiek uczy się w interakcji z otoczeniem, konstruując rozumienie świata, w którym funkcjonuje, na podstawie własnych doświadczeń. W konstruktywizmie uczący się poszukuje znaczeń, zaczynając od poszukiwania problemów, wokół których będzie je konstruował. Podstawowym celem jednostki jest natomiast

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

konstruowanie znaczeń, a nie zapamiętywanie znaczeń gotowych. Kognitywizm z kolei skupia się na analizie sposobu postrzegania świata oraz podejmuje próbę zrozumienia, co dzieje się w umyśle człowieka podczas wykonywania czynności umysłowych. Sposób, w jaki w ujęciu kognitywistycznym mózg przetwarza informacje, porównywany jest do sposobu ich przetwarzania przez komputer (Walat, 2010: 32–34; Baum, 2014: 144–145).

Konektywizm z założenia jest jedną z teorii, które mają stanowić odpowiedź na nowe możliwości edukacyjne oraz problemy wywołane ewolucją technologiczną. Teoria konektywizmu opracowana przez G. Siemensa opiera się na wykorzystaniu sieci komputerowej w procesie rozwoju (Kuruliszwili, 2014: 14). W konektywizmie rozwój rozumiany jest jako proces, który zachodzi w środowisku sieciowym, chaotycznym, nie w pełni będącym pod kontrolą jednostki. Uczenie się (zdefiniowane jako zdobywanie praktycznej wiedy) skupia się na łączeniu specjalistycznych zbiorów informacji, a połączenia, które pozwalają się uczyć, są ważniejsze niż obecny stan wiedzy jednostki. W tym ujęciu uczenie się i wiedza oparte są na różnorodności opinii, a sam rozwój jest oparty na procesie łączenia informacji lub zasobów z określonymi węzłami. Wiedza może być pozyskiwana, a proces rozwoju może się odbywać za pomocą różnych urządzeń, niekoniecznie związanych z bezpośrednią relacją między ludźmi. Koncepcja konektywizmu umniejsza znaczenie wiedzy jako takiej na rzecz umiejętności jej pozyskiwania oraz procesu podejmowania decyzji i filtrowania informacji, który sam w sobie jest przez nią uznawany za proces uczenia się (Siemens, 2005: 7).

Do głównych cech konektywnego uczenia się zaliczyć można: indywidualizację uczenia się; gromadzenie wiedzy w urządzeniach i łączenie się z zasobami informacji; poszukiwanie wiedzy i jej krytyczną analizę; krytyczne myślenie; samodzielne wybieranie treści do nauczenia; samodzielne budowanie i rozwój wiedzy przez uczącego się (Grzegorczyk, WWW). Warto też wspomnieć o koncepcji społecznego uczenia się autorstwa A. Bandury (2007: 29), który twierdzi, że

> prawie wszystkie przejawy uczenia się wynikające z bezpośredniego doświadczenia dochodzą do skutku w sposób zastępczy, dzięki obserwowaniu zachowań innych ludzi oraz konsekwencji, jakie mają one dla innych. Zdolność uczenia się przez obserwację umożliwia ludziom nabywanie […] wzorców zachowania, bez konieczności kształtowania ich stopniowo, drogą nużących prób i błędów.

W myśl przywołanej koncepcji A. Bandury człowiek nie musi rozwijać się w klasycznie postrzegany konstruktywistyczny sposób (*learning by doing*), lecz również przez przyglądanie się, prowadzenie dyskusji bądź uczestniczenie w społeczności. Możliwość takiego rozwoju oferują m.in. media społecznościowe i Internet uznawane za jedno z nieformalnych środowisk edukacyjnych (Jankowski i in., 2007: 21–23).

Na gruncie konektywizmu oraz teorii społecznego uczenia się powstała koncepcja społecznego uczenia się online opierająca się na założeniu, że

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

> nasze zrozumienie treści jest konstruowane społecznie w trakcie rozmów o tej zawartości i przez interakcje z innymi pośredniczącymi problemami i działaniami (Smyrnova-Trybulska, 2018: 70).

Z rozwojem zasobów ludzkich ściśle związana jest także koncepcja rozwoju jako procesu trwającego przez całe życie człowieka, która w usystematyzowanej formie pojawiła się w połowie XX wieku pod nazwą kształcenia ustawicznego czy też całożyciowego uczenia się (Wiatrowski, 2005: 364; Konieczny (red.), 2007: 89; Schaffer, 2010: 2). Obejmuje ona wszelkie formy celowego kształcenia, podejmowanego w sposób ciągły zarówno formalnie, jak i nieformalnie, po to, aby podnieść poziom wiedzy i umiejętności człowieka.

W opinii J. Wilsza (2008: 224) rozwój człowieka powinien być integralnym aspektem aktywności zawodowej, gdyż pozytywnie wpływa on na jego funkcjonowanie w procesie pracy. Przejawia się to m.in. w pełniejszym wykorzystaniu potencjału osobistego, we wzroście wiary we własne możliwości, w rozwoju samoświadomości, rozwoju kariery zawodowej, we wzroście poczucia kontroli nad zdarzeniami wiążącymi się z pracą, w poprawieniu własnego wizerunku związanego z pracą i podejmowaniu lepszych decyzji w procesie pracy. Rozwój ten może również znaleźć odzwierciedlenie w rosnącym poczuciu samoakceptacji, coraz większej zdolności do pracy, aktywności i skuteczności zawodowej, większej mobilności zawodowej, większej asertywności w środowisku pracy, coraz skuteczniejszym zaspokajaniu własnych potrzeb oraz zwiększeniu się umiejętności potrzebnych do dalszego rozwoju.

Rozwój może przyjmować różne formy: (1) kształcenia formalnego, (2) nieformalnego i (3) pozaformalnego (incydentalnego) (Poell, 2014: 21; Smyrnova-Trybulska, 2018: 70). Kształcenie formalne definiowane jest jako uczenie przebiegające w sposób zorganizowany i uporządkowany w środowisku specjalnie do tego przeznaczonym i dostosowanym, które prowadzi do uzyskania kwalifikacji potwierdzonych w formie oficjalnej akredytacji (dyplom, certyfikat lub świadectwo). Obejmuje ono systemy kształcenia ogólnego, zawodowego i szkolnictwa wyższego. Kształcenie formalne posiada wyraźnie określone ramy czasowe, a opracowany program zazwyczaj realizowany jest przez nauczycieli szkolnych oraz kadrę akademicką. Edukacja na odległość w kształceniu formalnym odbywa się przeważnie w formie usystematyzowanej – w ramach platformy LMS oraz portali edukacyjnych. Kształcenie takie cechuje się wyraźnym określeniem celów oraz komunikacją między wykładowcą a uczniem. Do przykładów tej formy kształcenia zalicza się: studia stacjonarne, niestacjonarne i na odległość, a także kursy zdalne na uczelniach wyższych. Kształcenie nieformalne zazwyczaj odbywa się w publicznych i prywatnych instytucjach bądź z ich wsparciem. Zwykle (choć niekoniecznie) występuje komunikacja pomiędzy uczącym się a nauczającym. Ma ono również często wyraźnie określone cele; charakteryzuje je organizacja procesu oraz brak ram czasowych. Prowadzone jest przez trenerów/opiekunów/wykładowców, a akredytacja osiągnięć ma zazwyczaj postać zaświadczeń, certyfikatów lub innych dokumentów (choć zdarza się również, że uczestnicy nie otrzymują dokumentów

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

potwierdzających zdobytą wiedzę i umiejętności). Oprócz narzędzi uczenia się na odległość charakterystycznych dla kształcenia formalnego wykorzystywane są tu również serwisy społecznościowe. Do przykładów tej formy kształcenia zalicza się: szkolenia na odległość, kursy zdalne, masowe otwarte kursy zdalne, kursy na platformie Coursrea[2], a także projekt TED[3] (Barwińska, 2009: 249; Smyrnova-Trybulska, 2018: 70–72).

Kształcenie pozaformalne (incydentalne) odbywa się w pozapublicznych i prywatnych instytucjach oraz w codziennym życiu. Realizowane jest za pomocą nieformalnego komunikowania się ze współpracownikami, rodziną oraz innymi osobami. Kształcenie incydentalne często nie ma wyraźnie określonych celów, programu ani ram czasowych, przybierając postać działań spontanicznych, odbywających się „na żądanie". Uczenie się odbywa się tu za pośrednictwem Internetu (zwłaszcza serwisów społecznościowych) oraz w otoczeniu osoby uczącej się w oparciu o doświadczenia własne i innych ludzi. Nie występują również w tym wypadku akredytacja i formalne potwierdzenie osiągnięć. Podmiotami wspierającymi podejmowane działania rozwojowe oraz dzielącymi się wiedzą są inni użytkownicy sieci, współpracownicy oraz inne osoby (Barwińska, 2009: 249; Smyrnova-Trybulska, 2018: 70–72). Ta forma kształcenia ma często charakter nieświadomy (Barwińska, 2009: 249; Kuruliszwili, 2016: 136). Do przykładów tej formy kształcenia zalicza się: samodzielne rozwiązywanie zadań i problemów za pośrednictwem Internetu, zwiedzanie wirtualnych galerii i muzeów, uczestnictwo w sieciach społecznościowych oraz kształcenie społecznościowe w społecznościach wirtualnych (Smyrnova-Trybulska, 2018: 72).

Na uwagę zasługuje fakt, że kraje europejskie coraz większy nacisk kładą na pełną uznawalność wiedzy i umiejętności nabywanych w ramach kształcenia nieformalnego i pozaformalnego (incydentalnego). Potwierdzają to następujące wypowiedzi ekspertów:

> Czeka nas systemowe podejście do formalizacji nieformalnego nauczania (*formalization of informal learning*), czyli włączania nieformalnych metod nauki (wymiana wiedzy, doświadczeń, każdy może się uczyć od każdego) do strategii rozwoju pracowników (Jędrych, 2013: 92).

> Jak na razie trudno przesądzać o narzędziach kontroli kształcenia w sieci; prognozować tylko można, iż coraz większego znaczenia nabierać będzie proces akredytacji kompetencji zdobywanych poza instytucjami oświatowymi (Solarczyk-Ambrozik, 2004: 35).

> Budowa takich narzędzi jak krajowy system kwalifikacji ma na celu lepszą porównywalność kwalifikacji oraz możliwość potwierdzania efektów uczenia się (wiedzy, umiejętności i kompetencji

2 Coursrea jest portalem internetowym udostępniającym masowe otwarte kursy online, które są prowadzone przez uniwersytety i instytuty naukowe z całego świata.

3 TED (*Technology, Entertainment and Design*) jest zarówno organizacją non profit, która zajmuje się ideami wartymi propagowania, jak i nazwą głównego produktu tej organizacji – konferencji, podczas których zaproszeni goście prezentują swoje 18-minutowe wystąpienia na wybrany temat.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

społecznych) uzyskanych w ramach edukacji pozaformalnej i w drodze uczenia się nieformalnego, tj. niezależnie od miejsca, formy i czasu uczenia się (Różański, 2014: 39).

Rozwój zasobów ludzkich wymaga zaangażowania w proces rozwojowy nie tylko samych uczących się, ale też innych zasobów ludzkich organizacji. Ważną rolę w powodzeniu przedsięwzięć rozwojowych podejmowanych przez członków organizacji odgrywa tzw. kwintet szkoleniowy, czyli zespół osób uczestniczących w realizacji projektów rozwojowych. W jego skład wchodzą: wyższa kadra kierownicza, menedżer ds. szkoleń, menedżer liniowy, uczący się i nauczający (Rae, 2006b: 224). Osoby te odpowiadają za każdy z etapów procesu szkolenia: począwszy od analizy i rozpoznania potrzeb szkoleniowych, a skończywszy na ewaluacji szkolenia (Rae, 2015: 19).

Podsumowując, można stwierdzić, że rozwój zasobów ludzkich w ujęciu wąskim traktowany jest jako synonim szkoleń, w szerokim znaczeniu obejmuje natomiast pięć elementów: (1) przemieszczenia pracowników, (2) strukturyzację pracy, (3) szkolenia, (4) zarządzanie karierą oraz (5) ochronę i promocję zdrowia. Biorąc pod uwagę ewolucję podejścia do rozwoju zasobów ludzkich w naukach o zarządzaniu, można mówić o przejściu od wąskiego (do końca lat 80. XX w.) do szerokiego ujmowania rozwoju (przełom XX i XXI w.) (Matthews i in., 2007: 51). W praktyce organizacji działania w obszarze rozwoju zasobów ludzkich wzajemnie się przenikają, co sprawia, że np. szkolenia towarzyszą zarówno przemieszczeniom pracowników, strukturyzacji pracy, zarządzaniu karierą, jak i ochronie i promocji zdrowia[4].

1.5. Rozwój zasobów ludzkich a inne subfunkcje zarządzania zasobami ludzkimi

Rozwój zasobów ludzkich to jeden z kluczowych subprocesów zarządzania zasobami ludzkimi. Jednocześnie rozwój zasobów ludzkich dotyczyć może każdej funkcji organizacji, czyli: marketingu, produkcji, logistyki itd. Widać to choćby na przykładzie tzw. korporacyjnych uniwersytetów (akademii korporacyjnych), które, odpowiadając za rozwój pracowników, uznawane są za „kopalnie wiedzy" organizacyjnej oraz narzędzia strategiczne projektowane w celu wspomagania przedsiębiorstw w wypełnianiu misji przez prowadzenie działań ukierunkowanych na indywidualne oraz organizacyjne uczenie się i gromadzenie doświadczeń (Allen, 2010: 48–53). Jak zauważa E. Jędrych (2013: 91),

4 W związku z tym na potrzeby niniejszej publikacji autor utożsamił instrumentarium rozwoju zasobów ludzkich z instrumentarium szkoleń.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

> mija epoka „szkoleń dla szkoleń" […]. Programy rozwojowe są bardziej powiązane z trendami istniejącymi w biznesie – globalizacją, upodobnianiem się produktów, wzrostem wymagań klientów, zmianami sposobu kupowania.

Rozwój zasobów ludzkich łączy ze sobą nie tylko działania charakterystyczne dla szerokiego jego ujmowania (szkolenia, zarządzanie karierami, strukturyzację pracy, przemieszczenia oraz ochronę i promocję zdrowia), ale też ze względu na systemowy charakter zarządzania zasobami ludzkimi pozostaje w relacji z innymi obszarami funkcji personalnej. Rozpatrując zzl jako proces trójfazowy, przyjąć zatem należy, że rozwój zasobów ludzkich wiąże się z fazami: wejścia pracownika do organizacji; przejścia, czyli okresu, w którym jednostka jest członkiem organizacji; oraz wyjścia, tj. rozstania się z instytucją.

Rozwój zasobów ludzkich wiąże się z procesami pozyskiwania kadr. Kiedy członkowie organizacji rozwijają się, możliwe staje się poszerzanie i wzbogacanie treści ich pracy, co sprawia, że nie ma konieczności zatrudniania kolejnych osób. Tym samym koszty rekrutacji, selekcji i adaptacji nowych pracowników obniżają się.

Procesy szkoleniowe stanowią immanentną część wprowadzania do pracy. Część z nich ma charakter obligatoryjny (wynikający z przepisów prawa), część szkoleń adaptacyjnych zaś ma na celu wdrożenie na stanowisko pracy, do zespołu czy kultury organizacyjnej. Szkolenia adaptacyjne prowadzone są różnymi metodami i obejmują zwykle: instruktaż w zakresie przydzielonych obowiązków oraz powierzonych zadań; szczegółowe informacje dotyczące oczekiwań w stosunku do nowego pracownika; wskazówki co do sposobów wykonywania zadań; zachęcanie do samodzielnego analizowania sytuacji i podejmowania prób samodzielnego ich rozwiązania (Żarczyńska-Dobiesz, 2008: 142).

Ponadto pracodawcom inwestującym w rozwój zasobów ludzkich łatwiej jest przyciągać kandydatów. Dane z analiz pokazują, że niemal połowa potencjalnych aplikujących zwraca uwagę, czy w ogłoszeniu o pracy znajdują się informacje o możliwościach rozwoju (Sosnowski, WWW). Możliwości te stanowią zatem istotną składową tzw. propozycji wartości zatrudnienia (Wojtaszczyk i Mizera-Pęczek, 2016: 31), czyli deklaracji pracodawcy dotyczącej spełnianych przez niego oczekiwań związanych z oferowaną pracą.

Możliwości rozwojowe zapewniane przez pracodawcę (i komunikowane rynkowi pracy już w etapie rekrutacji) są szczególnie istotne z punktu widzenia pozyskiwania talentów, czyli osób, które wnoszą do organizacji

> coś, co jest w tej organizacji swoistym nadmiarem, często nieuwidacznianym w jej planach i strategii, bo do pewnego momentu przez tę organizację nieuświadamianym (Pocztowski, 2008: 47).

Z drugiej strony rozwój zasobów ludzkich od początków XXI wieku traktowany jest jako synonim zarządzania talentami (Matthews i in., 2007: 51).

Związek rozwoju z pozyskiwaniem kadr widać na przykładzie takiej metody, jaką jest *Assessment Center* i *Development Center* (AC/DC) łączące zadania

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

w zakresie oceny kandydatów i ewaluacji potencjału rozwojowego pracowników. Specjaliści zarządzania zasobami ludzkimi doceniają tę metodę głównie ze względu na jej (relatywnie) wysoką wartość predykcyjną. Stąd niemalejąca popularność i coraz bardziej zaawansowane narzędzia stosowane podczas AC/DC w Polsce (Bugalska i Ostrowska, 2017: 24).

Innym przykładem metody wiążącej ocenę aplikantów z zadaniami rozwojowymi dla pracowników jest hackathon, nazywany także hackfestem, codefestem bądź maratonem projektowania. Choć metoda ta stosowana była początkowo głównie w celach projektowania narzędzi informatycznych, to obecnie używana jest też w procesach rekrutacji oraz selekcji i korzystają z niej instytucje finansowe, medyczne, energetyczne czy publiczne. W trakcie hackathonu, trwającego zwykle kilkadziesiąt godzin, w jednym miejscu gromadzi się wiele osób (często kilkuset kandydatów i aktualnie zatrudnionych), których zadaniem jest rozwiązanie konkretnego problemu. Podczas hackathonu testuje się nie tylko umiejętności, ale też realne zachowanie jednostki pracującej w grupie w sytuacjach stresujących (Zych, WWW).

Rozwijanie zasobów ludzkich jest także narzędziem zarządzania marką pracodawcy (*employer branding*). Pracodawcę z silną marką (tzw. pracodawcę z wyboru) cechuje bowiem zaspokajanie indywidualnych potrzeb pracowników w zakresie rozwoju, co oznacza, że dbałość o rozwój kadry jest niewątpliwie czynnikiem, który pozytywnie wpływa na markę pracodawcy i tym samym na lojalność członków wobec zatrudniającej ich organizacji. Nie chodzi tu jednak wyłącznie o organizowanie i finansowanie szkoleń pracowniczych (choć jest to bardzo ważne), ale także o przystosowanie ich zarówno do potrzeb organizacji, jak i poszczególnych pracowników. Dopasowanie to obejmuje wiele aspektów: tematykę szkoleń, termin ich realizacji, zastosowanie preferowanych przez konkretnych uczących się technik szkolenia (Wojtaszczyk, 2012: 138–141).

Rozwój uważany jest ponadto za warunek sukcesji stanowisk – ułatwia rekrutację wewnętrzną na wyższe stanowiska. Programy sukcesji, funkcjonujące na podstawie zindywidualizowanych projektów rozwoju pracowników, ukierunkowane są głównie na rozwijanie kompetencji zgodnych z planowanymi, przyszłymi potrzebami organizacji (Berger i Berger, 2004: 57).

Należy przy tym pamiętać, że pracownik, który się rozwija, w proces ten inwestuje swój czas i wysiłek oraz utracone z tego tytułu korzyści. Oczekuje zatem, że nakłady te zaowocują konkretnym zwrotem z inwestycji, a przede wszystkim wzrostem wynagrodzenia (Shelest, 2016: 34). Między innymi z tego względu pracodawcy coraz częściej wynagradzają za kompetencje. Taki sposób kształtowania płac, najogólniej rzecz ujmując, polega na wynagradzaniu za całokształt potencjału kwalifikacyjnego pracownika, czyli jego: wykształcenie, doświadczenie, umiejętności, uzdolnienia, zachowania oraz cechy psychofizyczne istotne dla pełnienia ról zawodowych; wzrost wynagrodzenia z kolei może być uzależniony od stopnia, w jakim pracownik poszerza zakres swojej wiedzy i umiejętności. Wynagradzanie jest zrazem instrumentem pobudzania pracowników do rozwoju. Zdaniem

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

S. Borkowskiej (2001: 21) do rozwoju motywują: wynagrodzenia oparte na kompetencjach, wynagrodzenia ruchome zależne od efektów pracy, świadczenia dodatkowe nakierowane na szkolenia pracowników.

W ocenianiu pracowników rozwój to jedno z kwalifikacyjnych kryteriów ewaluacji. Kryterium to jest szczególnie przydatne, gdy wyniki oceny wykorzystywane są do podejmowania decyzji w zakresie przemieszczeń pracowników lub określania potrzeb szkoleniowych. Ocenianie pracowników pełni tym samym funkcję rozwojową – pozwala określić potencjał, umiejętności czy chęć współpracy zatrudnionego.

Rozwój zasobów ludzkich, rozumiany zwykle wąsko jako szkolenia, to również działanie związane z derekrutacją. Po pierwsze, rozwój zapobiega (niechcianym) odejściom. Jak podają J. Sutherland i D. Canwell (2007: 178), brak szans na rozwój jest chyba najczęstszym powodem odejść z pracy. Dla pracownika bowiem szkolenie jest sygnałem ze strony firmy, że ta faktycznie dba o niego i wiąże z nim swoją przyszłość. Zatrudniony, który ma możliwości rozwoju, zdobywania wiedzy oraz nowych umiejętności, o wiele rzadziej myśli o zmianie miejsca pracy. Po drugie, działania rozwojowe stosowane są w procesach zwolnień monitorowanych czy outplacementu. Typowy program outplacement obejmuje, obok wsparcia psychologicznego i czynności nakierowanych na pomoc zwalnianemu w znalezieniu nowego miejsca pracy, aktywności mające na celu zaplanowanie dalszej ścieżki kariery oraz indywidualny program szkoleniowy, który uczy metod poszukiwania ofert i prezentacji własnych osiągnięć i atutów (Małachowski, 2006: 102–105).

Rozwój kojarzyć też należy z jedną z nowszych metod zarządzania, jaką jest zarządzanie międzygeneracyjne. Nie chodzi tu tylko o konieczność kształcenia pracowników (przedstawicieli różnych pokoleń) w zakresie mocnych stron kooperacji ludzi w różnym wieku. Rozwój dotyczy także tzw. międzygeneracyjnego transferu wiedzy, który zyskuje coraz większą popularność, gdyż przedstawiciele poszczególnych generacji mają do zaoferowania niejednokrotnie odmienne doświadczenia oraz kompetencje, sposoby postrzegania i rozwiązywania problemów. Te zróżnicowane podejścia złączone w całość dają organizacji dostęp do unikatowej i szerokiej wiedzy, możliwość poznania różnych punktów widzenia, a co za tym idzie – uzyskania dostępu do know-how, który pozwala lepiej rozumieć zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji.

Od 1989 roku, kiedy to zaproponowano, by w praktyce rozwoju zasobów ludzkich uwzględnić aspekty efektywności, subfunkcję tę zaczęto traktować jako zintegrowane narzędzie poprawy indywidualnej i organizacyjnej efektywności. Rozwój zasobów ludzkich to zatem

> proces ulepszania efektywności pracy organizacji dzięki pracownikom […]. Łączy się z takimi obszarami jak projektowanie stanowisk pracy, zarządzanie umiejętnościami, wiedzą fachową oraz motywacją (Dooley, 2002: 28–29).

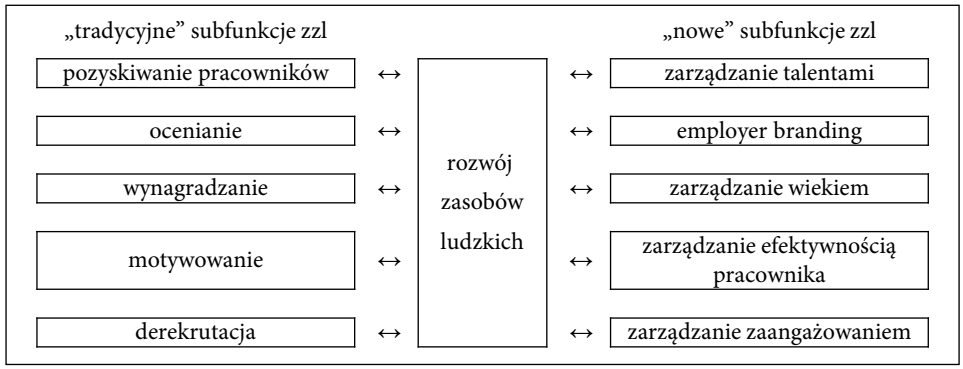
Rozwój zasobów ludzkich jest zatem czynnikiem motywowania oraz zaangażowania organizacyjnego. Z punktu widzenia kształtowania zaangażowania istotne są:

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

bieżące szkolenia, trening niezbędny do właściwego wykonywania obowiązków zawodowych, możliwość zdobywania nowych kompetencji (Coyle-Shapiro i Conway, 2009: 55).

Reasumując, rozwój zasobów ludzkich łączy się z procesami: wejścia pracownika do organizacji, przejścia przez organizację, wyjścia z organizacji. Tym samym rozwój wiąże się z tradycyjnymi i nowymi subprocesami zarządzania zasobami ludzkimi (rys. 1.8).

Zaprezentowane na rysunku 1.8 subfunkcje zzl nie wyczerpują oczywiście listy procesów personalnych związanych z działaniami w obszarze rozwoju. Do wyszczególnionych dodać należy choćby zarządzanie różnorodnością kulturową, które wymaga stosowania treningów wrażliwości kulturowej, czy zarządzanie lojalnością pracownika (związane z budowaniem marki pracodawcy).



Rysunek 1.8. Rozwój zasobów ludzkich a zarządzanie zasobami ludzkimi
Źródło: opracowanie własne.

Rozwój zasobów ludzkich jest ponadto jednym z kryteriów oceny poziomu zaufania organizacyjnego. Dla przykładu ewaluacja zaufania metodą, której autorem jest R. Zeffane (2009: 163–176), wymaga ustosunkowania się pracowników do następujących stwierdzeń: „Czuję, że zostałem dobrze przeszkolony do wykonywania tej pracy"; „Procedury i programy szkoleniowe dla nowych pracowników są wystarczające"; „Procedury i programy szkoleniowe podnoszące umiejętności są wystarczające"; „Ocena umiejętności pracowników jest prawidłowa"; „Organizacja jest zaangażowana w szkolenia".

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

1.6. Instrumentarium rozwoju zasobów ludzkich

Jednym z kluczowych aspektów rozwoju zasobów ludzkich jest wybór odpowiednich metod rozwoju pracowników. Przez metodę rozwoju rozumieć należy systematycznie i świadomie stosowany sposób pracy nauczającego, który ma na celu przekazanie uczącym się wiedzy, wspieranie uczących się w formułowaniu własnych poglądów i zachowań, rozwijanie ich zainteresowań, zdolności i umiejętności, a także wdrażanie do samokształcenia. Jak podkreślają eksperci, skuteczność procesu rozwoju zasobów ludzkich w dużej mierze uzależniona jest od wybranych metod, a wybór ten powinien zostać dokonany z uwzględnieniem takich czynników, jak: liczba i wiek uczących się, przekazywane treści, cele uczących się, cele organizacji, materiał nauczania, poziom intelektualny grupy, czas przeznaczony na realizację procesu rozwojowego, baza materialna oraz pomoce dydaktyczne pozostające w dyspozycji uczącego się (Boczukowska, 2010: 35).

Instrumentarium rozwoju zasobów ludzkich można klasyfikować i dzielić w zależności od przyjętych kryteriów. Najpopularniejszymi prezentowanymi w literaturze przedmiotu klasyfikacjami metod rozwoju zasobów ludzkich są podziały ze względu na:

- miejsce rozwoju (działania rozwojowe podejmowane na stanowisku pracy – *on-the-job* oraz poza stanowiskiem pracy – *off-the-job*) (tab. 1.3),
- grupę pracowników, do której działania rozwojowe są kierowane (działania rozwojowe przeznaczone dla kadry kierowniczej oraz działania rozwojowe dla pozostałych pracowników),
- dostęp do szkolenia (otwarte, zamknięte),
- stopień zaangażowania uczestników w proces rozwoju (aktywne techniki rozwoju i pasywne techniki rozwoju),
- liczbę uczestników (indywidualne działania rozwojowe i grupowe działania rozwojowe) (Szałkowski (red.), 2002: 59).

Tabela 1.3. Przykładowe instrumenty rozwoju zasobów ludzkich – klasyfikacja ze względu na miejsce szkolenia

Metody rozwoju na stanowisku pracy	Metody rozwoju poza stanowiskiem pracy
• rotacja na stanowisku pracy, • planowane doświadczenie, • powierzanie zadań zleconych, • udział w pracach zespołów projektowych, • wzorowanie się, • oddelegowanie pracownika, • coaching, • mentoring.	• wykład, • analiza przypadku, • dyskusja, • konferencja, • seminarium, • moderacja, • *action learning*, • gry i symulacje.

Źródło: opracowanie własne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Jedną z popularnych metod rozwoju na stanowisku pracy jest rotacja stanowisk pracy, podczas której uczący się zdobywa nową wiedzę i umiejętności, zastępując innego pracownika. Choć zazwyczaj rotacja stanowisk wynika z bieżących potrzeb organizacji, to może być ona również zaplanowanym działaniem ukierunkowanym na poszerzanie wiedzy, umiejętności i postaw pracownika (Łaguna, 2004: 182).

Planowane doświadczenie jest z kolei metodą opartą na procesie ustalania odpowiedniej sekwencji doświadczeń, które pozwalają pracownikowi na poszerzenie swojej wiedzy, umiejętności i postaw (Armstrong i Taylor, 2016: 371). W Polsce technika ta powszechnie stosowana jest w kształceniu lekarzy specjalistów – gdzie jednym z fundamentalnych elementów szkolenia specjalizacyjnego jest praca w oddziale szpitalnym zgodnym z realizowaną specjalizacją oraz liczne staże w innych oddziałach.

Do metod stanowiskowych zalicza się również powierzanie zadań zleconych – technika ta polega na rozwijaniu wiedzy, umiejętności i postaw pracownika podczas wykonywania przez niego zadań nienależących do jego zwykłego zakresu obowiązków (Szałkowski (red.), 2002: 63). Szansą rozwoju dla pracownika (posiadającego już pewne doświadczenie i umiejętności) jest również możliwość aktywnego uczestniczenia w zespole projektowym. Jak zauważa M. Łaguna (2004: 182), metoda ta przynosi bardzo dobre efekty zwłaszcza w połączeniu z coachingiem, gdzie uczący się ma możliwość omówienia efektów realizowanego projektu i otrzymywania informacji zwrotnej.

Kolejną metodą rozwoju na stanowisku pracy jest wzorowanie się, polegające na naśladowaniu doświadczonego pracownika przez osobę uczącą się (Szałkowski (red.), 2002: 63). Nie bez znaczenia jest tutaj fakt, że naśladowanie jest jednym z najbardziej naturalnych sposobów uczenia się (Petty, 2005: 171). Forma ta jest często stosowana podczas wdrażania do pracy nowych pracowników (zwłaszcza w wypadku stanowisk o niskim poziomie złożoności wykonywanych zadań – np. prosta praca biurowa, obsługa konkretnego urządzenia). Do technik nauczania przez wzorowanie się zaliczyć można m.in.: milczącą prezentację, prezentację, czego nie należy robić, prezentację sokratejską oraz prezentację w wykonaniu uczących się (Łaguna, 2004: 174).

Wśród metod rozwoju na stanowisku pracy znajduje się również oddelegowanie pracownika polegające na wysłaniu go do innej jednostki lub instytucji (np. do centrali przedsiębiorstwa, dostawców, klientów) (Łaguna, 2004: 174). Metoda ta pozwala pracownikowi poznać nie tylko sposób działania organizacji, ale też procesy czy relacje międzyludzkie. Odmianami delegowania pracowników są również wolontariat pracowniczy i wyjazdy studyjne.

Innymi metodami rozwoju *on-the-job* są coaching oraz mentoring (Flaherty, 2005: 5). Coaching definiowany jest jako proces indywidualnego nauczania w formule „jeden-na-jeden", którego głównym celem jest wzmocnienie oraz wspieranie uczącego się w samodzielnym dokonywaniu zamierzonej przez niego zmiany, na podstawie jego własnych odkryć, zasobów i wniosków (Armstrong i Taylor,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

2016: 375). Coaching oparty jest na takich zasadach, jak dobrowolność i odrzucenie dyrektywności. Podstawowym konstruktem coachingu są pytania, pobudzanie do myślenia, prowadzenie do świadomego dokonywania zmian. Skupia się on na osiąganiu celów, jest oparty na szacunku, podmiotem jest zawsze człowiek, a podstawą relacja z nim oraz dobro człowieka uznawane za ważniejsze niż założone cele (Pilipczuk, 2012: 149). Z kolei mentoring jest techniką często stosowaną w wypadku uczenia się umiejętności o wysokim poziomie skomplikowania, jak np. przygotowywanie pracowników na stanowiska kierownicze (Łaguna, 2004: 181). Mentor jako osoba posiadająca dużą wiedzę i doświadczenie stanowi wzór do naśladowania dla uczącego się.

Za tradycyjną metodę szkolenia poza stanowiskiem pracy uważany jest wykład. Rozwój pracownika z wykorzystaniem tej metody koncentruje się na przekazaniu w jej trakcie konkretnych treści, które uczący się ma przyswoić (Półturzycki, 1999: 137). Metoda wykładu może być z powodzeniem stosowana nie tylko w rozwoju wiedzy, ale też umiejętności i postaw uczestników (Szałkowski (red.), 2002: 60). Osobą dominującą w trakcie wykładu jest prowadzący, który skupia na sobie całą uwagę uczestników zajęć (Petty, 2005: 152). Jak zauważa M. Łaguna, wykład jest jedną z najbardziej nadużywanych metod szkolenia, zarówno z perspektywy prowadzącego, dla którego jest ona wygodna i mało wymagająca (wymaga niewielkiego doświadczenia), jak i z perspektywy uczestników, którym często odpowiada rola biernych słuchaczy. Podkreślić należy również często obserwowany w badaniach problem spadku koncentracji uczestników wykładów (Łaguna, 2004: 145) oraz niewielką ilość zapamiętywanych informacji (ludzie zapamiętują zaledwie 10% tego, co słyszą) (Andrzejczak, 2010: 48).

Kolejną metodą rozwoju *off-the-job* jest analiza przypadku – metoda uczenia się przez stymulowanie rzeczywistych sytuacji i procesów. Uczestnicy zapoznają się z krótkim opisem sytuacji, a następnie przystępują do próby rozwiązania złożonego problemu opisanego w tekście (Łaguna, 2004: 158). Analiza przypadku pozwala doskonalić takie umiejętności, jak: poszukiwanie informacji, analityczne myślenie, twórcze myślenie, praktyczne zastosowanie wiedzy teoretycznej, podejmowanie decyzji, komunikowanie się oraz poznawanie i kontrolowanie własnych postaw, emocji i zachowań. Wyróżnia się cztery odmiany analizy przypadków, takie jak: (1) analiza problemów polegająca na opracowaniu rozwiązania przedstawionego w opisie problemu na podstawie zaprezentowanego kompletu niezbędnych informacji; (2) studium przypadku polegające na rozwiązaniu problemu na podstawie dostarczonych informacji (przy czym nie wszystkie z nich są istotne w danej sytuacji); (3) analiza wydarzeń – gdy w opisie dostarczana jest tylko część potrzebnych danych, a pozostałe osoby szkolone muszą zdobyć samodzielnie; oraz (4) analiza rzeczywistych przypadków, podczas której przed uczestnikami stawia się zadanie rozwiązania rzeczywiście istniejącego w organizacji problemu (Szałkowski (red.), 2002: 61).

Inną popularną techniką rozwoju pozastanowiskowego jest dyskusja. Pozwala ona uczyć się przez wyrażanie własnych opinii oraz porównywanie różnych

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

sposobów widzenia tego samego problemu (Półturzycki, 1999: 130). Badania wskazują, że metoda ta jest skuteczniejsza od tradycyjnych metod wykładowych w zakresie chociażby stymulowania myślenia czy rozwijania postaw społecznych, gorsze efekty przynosi ona natomiast w zakresie przekazywania wiedzy (Łaguna, 2004: 149). W literaturze przedmiotu ugruntował się podział dyskusji na kilka typów ze względu na ich cechy charakterystyczne:

- Dyskusja panelowa – polegająca na wymianie poglądów przez niewielką grupę ekspertów, przy udziale grupy widzów (obserwatorów – uczących się). Uznawana jest za metodę znacznie bardziej dynamiczną i atrakcyjną niż tradycyjny wykład.
- Debata oksfordzka – jest zbliżona do debaty panelowej, niemniej w tej odmianie eksperci podzieleni są na dwie grupy (opowiadające się za pewną tezą bądź przeciw niej). Obserwatorzy mogą sami dzięki przysłuchiwaniu się dyskusji wyciągać wnioski i opowiadać się po stronie grupy popierającej określone tezy lub sprzeciwiającej się im.
- Dyskusja w całej grupie – jest najpopularniejszą odmianą dyskusji polegającą na aktywnym uczestnictwie wszystkich obecnych osób, które posiadają równe prawo do wypowiadania się.
- Dyskusja z podziałem na podgrupy – jest odmianą dyskusji w całej grupie, z tą różnicą, że po wprowadzeniu w temat dyskusji prowadzący dzieli uczestników na mniejsze grupy. Takie podejście zwiększa szansę wszystkich uczestników (również tych zamkniętych, niechętnych do wypowiadania się na forum) do aktywnego partycypowania w dyskusji (Łaguna, 2004: 149).

Do popularnych metod rozwoju pracowników poza stanowiskiem pracy zalicza się również konferencje i seminaria. Pierwsze z nich polegają na wygłaszaniu przez uczestników referatów na określony temat, po których dochodzi do dyskusji. Seminaria z kolei (określane również jako sympozja) poświęcone są jednemu konkretnemu tematowi prezentowanemu przez szereg specjalistów z danej dziedziny. Po prelekcji często prowadzone są także ćwiczenia, dyskusje panelowe oraz sesje plenarne (Szałkowski (red.), 2002: 62).

Moderacja jest metodą pracy grupowej, w której za pośrednictwem moderatora zachodzi proces wymiany doświadczeń, opinii, poglądów oraz przekaz informacji między członkami grupy (Małecka i Mirecka, 2014: 195). Metoda ta zakłada dużą autonomię grupy oraz umiejscawia moderatora w roli osoby wspierającej i zarządzającej dyskusją, czyli pełniącej funkcję „stabilizatora grupy", jednocześnie przenosząc ciężar dostarczania wiedzy i proponowania rozwiązań na samych uczestników.

Z kolei *action learning* polega na rozwiązywaniu przez uczących się problemów w czasie rzeczywistym w niewielkich zespołach podczas okresowych spotkań (Sloman, 2014: 182). Praca nad problemami odbywa się w atmosferze wsparcia i wzajemnej współpracy, a proces oparty jest na analizie, przypuszczeniach, pytaniach i wyzwaniach. Zespoły pracują pod nadzorem wykwalifikowanego facylitatora,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

a czas między spotkaniami zespołu poświęcany jest na indywidualną pracę uczestników nad zagadnieniami problemowymi. Kluczowe dla tej metody jest dobranie adekwatnych problemów do rozwiązania, które z punktu widzenia uczących się uznawane będą za ważne.

Gry są metodami, gdzie uczestnicy dążą przez działanie i podejmowane decyzje do osiągnięcia z góry narzuconych celów. Podejmowane decyzje oraz zachowania uczestników wpływają na wynik osiągany indywidualnie lub przez zespół. Najczęściej wyróżnia się cztery podstawowe rodzaje gier, takie jak: burza mózgów, metoda sytuacyjna, metoda inscenizacji i metoda symulacyjna. Burza mózgów jest techniką polegającą na zespołowym poszukiwaniu wielu pomysłów dotyczących rozwiązania określonego problemu (Bereźnicki, 2004: 252–259). Metoda sytuacyjna to zespołowe analizowanie i rozwiązywanie przez uczących się pod kierunkiem nauczyciela rzeczywistych problemów. Natomiast metoda inscenizacji polega na odgrywaniu różnych ról przez uczestników. W wypadku tej metody uczenie się wiąże się z działaniem (a czasem z zabawą) (Łaguna, 2004: 170). Jak zauważa G. Petty (2005: 238), odgrywanie ról, ze względu na efektywność w rozwijaniu umiejętności interpersonalnych, jest szczególnie chętnie stosowane podczas szkoleń dla policjantów, handlowców, trenerów itp. Jedną z odmian odgrywania ról jest drama – technika pozwalająca uruchamiać emocje i wyobraźnię (Migacz, 2015: 56). G. Petty (2005: 240) pisze, że technika ta uczy szacunku dla siebie oraz dzięki wzmacnianiu pewności siebie pozwala wybić się jednostkom dotychczas przeciętnym. Czwartą odmianą gier jest metoda symulacyjna, kiedy to uczący się odtwarzają różnorodne sytuacje problemowe i poszukują ich rozwiązań, które następnie konfrontowane są z prawdziwymi rozwiązaniami.

W prezentowaną w tabeli 1.3 klasyfikację nie wpisują się jednak metody rozwoju określane w literaturze przedmiotu jako e-learning. E-learning przybiera bowiem różne formy, które można zaliczyć do metod rozwoju zasobów ludzkich realizowanych zarówno na stanowisku pracy, jak i poza nim. Rozwój zasobów ludzkich na odległość z wykorzystaniem sieci komputerowej może być realizowany za pomocą takich instrumentów, jak: e-dyskusja, e-konferencja, uniwersytet wirtualny (Pluta-Olearnik, 2006: 100–105), e-wykład (Bednarek i Lubina, 2008: 159–169; Stephenson i in., 2008: 641), e-analiza przypadku, e-testy, e-gry i e-symulacje, e-action learning, e-metoda projektu, seminarium online (Bednarek i Lubina, 2008: 159–169), e-mentoring (Bierema i Merriam, 2002: 214; Bierema i Hill, 2005: 557; Hyla, 2007: 196; Czarkowski, 2012: 164), e-coaching (McNamara, 2011: 67; Geissler i in., 2014: 166) czy też m-learning (Lubina, 2007: 176). Obecnie praktycznie każda z „tradycyjnych" metod rozwoju ma więc swój elektroniczny odpowiednik.

Rozwój zasobów ludzkich na odległość z wykorzystaniem Internetu może być realizowany zarówno jako kształcenie formalne, nieformalne, jak i pozaformalne (incydentalne). Według S. Kuruliszwilego (2016: 122–127) rozwój pozaformalny (incydentalny) na odległość realizowany z wykorzystaniem Internetu stanowi obecnie dominującą formę uczenia się w edukacji całożyciowej człowieka.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Do cech tej specyficznej formy rozwoju zaliczyć można: nieregularność działań, wewnętrzny charakter motywacji, spontaniczność i doraźność.

Warto w tym miejscu zauważyć brak spójności definicyjnej w piśmiennictwie – niektórzy autorzy (Hyla, 2007: 15; Andrzejczak, 2010: 75; Armstrong, 2011: 580) do e-learningu zaliczają wszelkie działania wykorzystujące technologie komputerowe, podczas gdy inni (Lorens, 2011: 9) wskazują, że pod nazwą „e-learning" kryją się tylko rozwiązania funkcjonujące w ramach aplikacji e-learningowej. Mimo tej nieścisłości, biorąc pod uwagę, że współcześnie większość technologii komputerowych (w tym e-learning) związanych jest z Internetem, należy przyjąć, że narzędzia dostępne w Internecie służą rozwojowi zasobów ludzkich organizacji.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Rozdział 2
Internet w procesie rozwoju zasobów ludzkich

2.1. Ewolucja i idea Internetu

Internet, choć wydaje się technologią stosunkowo nową, w swych początkach sięga lat 50. XX wieku. Przez wielu Internet określany jest jako „dziecko" ery industrialnej. Początkowo rozwijany przez amerykańską Agencję Zaawansowanych Projektów Badawczych miał na celu połączenie uniwersytetów, przedsiębiorstw produkujących systemy obronne dla wojska i wojskowych centrów dowodzenia w celu przyśpieszenia badań i interakcji między poszczególnymi podmiotami oraz zapewnienia metod szybkiej komunikacji w razie ataku nuklearnego (Trinkle i Merriman (red.), 2006: 3). Za początek Internetu uznać można połączenie w grudniu 1969 roku w sieć ARPANET[1] czterech komputerów na czterech uczelniach w Stanach Zjednoczonych. Sieć ta uważana jest za protoplastę obecnego Internetu. W latach 70. XX wieku inne (pozawojskowe) instytucje zaczęły rozwijać podobne, konkurencyjne wobec ARPANET rozwiązania sieciowe umożliwiające komunikację między komputerami. Równolegle powiększała się również sieć ARPANET, początkowo łącząc 13 ośrodków badawczych, a w 1973 roku już 35 (w tym instytucje spoza USA: University College of London i Royal Radar Establishment) (Białobłocki i Moroz, 2006: 138). Rozwój różnych rodzajów i generacji sieci niósł za sobą wiele problemów związanych z mnogością języków i protokołów komunikacji, które wręcz uniemożliwiały komunikowanie się różnych sieci między sobą (Trinkle i Merriman (red.), 2006: 3). W efekcie w 1973 roku zainicjowano *Internetting Project*, który miał na celu stworzenie zunifikowanych protokołów umożliwiających wzajemną komunikację między różnymi sieciami. Już rok później powstał TCP/IP[2], który do dzisiaj stanowi fundament funkcjonowania

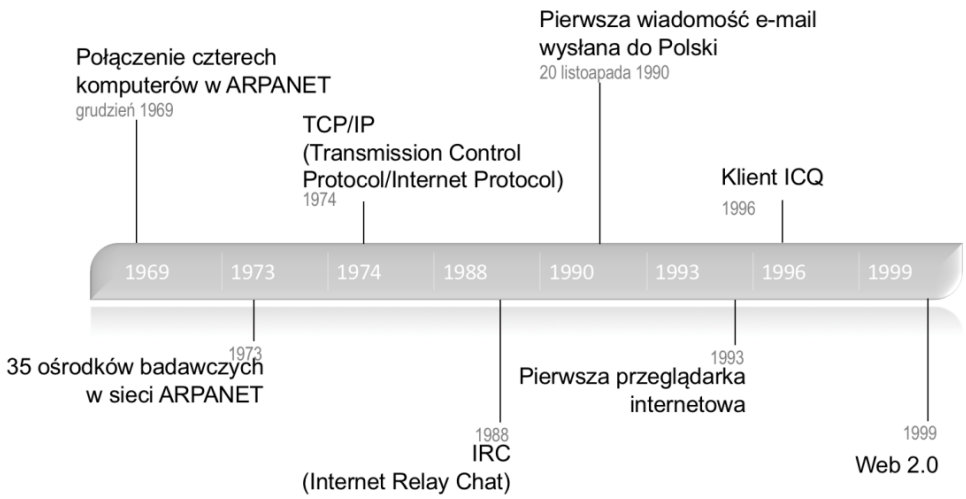
1 ARPANET (*Advanced Research Projects Agency Network*) – Sieć Agencji Zaawansowanych Projektów Badawczych.

2 TCP/IP (*Transmission Control Protocol*/*Internet Protocol*) – Protokół Kontroli Transmisji/Protokół Internetowy.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Internetu. Wprowadzenie standardu TCP/IP pozwoliło na niezwykle dynamiczny rozwój technologii komunikowania się za pomocą komputera. W latach 70. XX wieku powstały również pierwsze usługi umożliwiające komunikowanie się użytkowników za pomocą komputera na odległość – *Talk oraz Talkomatic* (Bidgoli (red.), 2004: 665). Przez następne dziesięciolecie coraz więcej organizacji przyłączanych było do sieci komputerowej.

Na rysunku 2.1 zaprezentowano uproszczony schemat rozwoju Internetu ze wskazaniem na kamienie milowe tej ewolucji.



Rysunek 2.1. Kamienie milowe w rozwoju Internetu
Źródło: opracowanie własne.

Równolegle do prac nad usługami umożliwiającymi komunikowanie się na odległość podejmowano również szereg inicjatyw mających na celu dostosowanie sieci do potrzeb sektora biznesowego, któremu, w przeciwieństwie do środowiska naukowego, nie zależało na przesyłaniu przez sieć dużych partii danych, lecz na „łatwym" i przyjaznym dla użytkownika wykorzystywaniu terminali w celu przyłączenia się do sieci i zdalnego dostępu do komputerów (Abbate, 2000: 31). W 1988 roku fiński student J. Oikarinen opracował IRC (*Internet Relay Chat)* (Białobłocki i Moroz, 2006: 138), który zrewolucjonizował komunikację między użytkownikami za pomocą komputera i umożliwił im prowadzenie rozmów tekstowych na odległość w wielu różnych kanałach dyskusyjnych (Oikarinen, WWW[3]).

Za przełom w rozwoju Internetu jako narzędzia skierowanego do szerokiego grona odbiorców uznać należy wprowadzenie WWW[4]. Technologia opracowana

3 Pełne adresy stron internetowych znajdują się w załączonym na końcu pracy *Wykazie źródeł internetowych*.

4 WWW (*World Wide Web*) – światowa rozległa sieć internetowa.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

w CERN[5] przez T. Berners-Lee i R. Cailliaua umożliwiła interaktywną wymianę tekstu i grafiki za pomocą języka zwanego HTML[6] (*Internet hall of fame…*, WWW), który pozwalał na natychmiastową komunikację i połączenie z dowolnym obiektem w sieci Internet. Ważnym elementem, który upowszechnił korzystanie z Internetu i dał możliwość używania go nie tylko wysoko wykwalifikowanym informatykom, ale też zwykłym użytkownikom, było pojawienie się na początku lat 90. XX wieku pierwszych przeglądarek internetowych – WorldWideWeb autorstwa T. Berners-Lee w 1990 roku (jej nazwę zmieniono w późniejszym czasie na Nexus, aby uniknąć powszechnego mylenia z World Wide Web), Erwise w 1992 roku, Mosaic w 1993 roku, Opera oraz Netscape Navigator w 1994 roku i Internet Explorer w 1995 roku. Wprowadzenie przeglądarek internetowych przyśpieszyło dynamikę wzrostu liczby komputerów podłączonych do sieci Internet. Najbardziej rzetelnym wskaźnikiem obrazującym wzrost popularności WWW jest jednak nie liczba podłączonych do sieci komputerów, lecz liczba użytkowników, jako że często jeden użytkownik posiada więcej niż jedno urządzenie z dostępem do sieci.

Za początek Internetu w Polsce uznaje się datę 20 listopada 1990 roku (Malik, WWW). W tym dniu został wysłany pierwszy e-mail do Polski. Nadawcami wiadomości byli dr G. Polok i mgr P. Jałocha, a odbiorcą mgr inż. A. Sobala. Wiadomość została wysłana z CERN, a odebrana w Krakowie (niekiedy jako początek Internetu w naszym kraju wskazuje się rok 1991). W 1992 roku powstał w Polsce instytut badawczy pod nazwą NASK[7], który odpowiadał za rejestrowanie domen z rozszerzeniem „.pl". Od 1994 roku WWW była już w Polsce dostępna dla każdego obywatela (Rafa, WWW).

Niezależnie od przyłączenia Polski do sieci Internet równolegle pojawiła się w naszym kraju również inna sieć. W 1986 roku opracowano program budowy krajowej akademickiej sieci komputerowej. W tym samym czasie, kiedy nastąpiło pierwsze polskie połączenie z Internetem, Polskę włączono również w poczet krajów członkowskich sieci EARN[8]. Wskutek przyłączenia do EARN powstała polska część tej sieci – PLEARN, która umożliwiała korzystanie z poczty elektronicznej i list dyskusyjnych (Pluta-Olearnik, 2006: 71). W 1992 roku PLEARN został podłączony do Internetu, a w kolejnych latach był stopniowo przez niego wchłaniany, aż do roku 2000, kiedy to sieć definitywnie zakończyła funkcjonowanie.

---

5 CERN (fr. Organisation Européenne pour la Recherche Nucléaire) – Europejska Organizacja Badań Jądrowych.

6 HTML (*HyperText Markup Language*) – hipertekstowy język znaczników, wykorzystywany do tworzenia dokumentów hipertekstowych (w postaci niezależnych leksji połączonych hiperłączami).

7 NASK – Naukowa i Akademicka Sieć Komputerowa (pełna nazwa: Zespół Koordynacyjny Naukowej i Akademickiej Sieci Komputerowej przy Uniwersytecie Warszawskim). Od 1993 r. NASK działał jako jednostka badawczo-rozwojowa, a od 2010 r. jest instytutem badawczym.

8 EARN (*European Academic Research Network*) – europejska sieć komputerowa łącząca ośrodki akademickie. W późniejszych latach wchłonięta przez inne organizacje.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Rok 1996 przyniósł Internetowi kolejną rewolucję w postaci klienta ICQ[9] – pierwszej usługi umożliwiającej użytkownikom Internetu szybką komunikację w czasie rzeczywistym za pomocą dedykowanej aplikacji (Petronzio, WWW). Choć sama koncepcja nie była nowatorska, to po raz pierwszy w Internecie dostępna była w pełni scentralizowana usługa dla użytkowników systemów innych niż UNIX[10] umożliwiająca komunikację online i offline. ICQ wywarła wpływ na dalszy rozwój WWW, a jej współczesne odpowiedniki obecne są w mediach społecznościowych.

Począwszy od roku 2000, przez kolejnych pięć lat Internet rozwijał się jeszcze szybciej, choć wzrost ten w znacznie mniejszym stopniu dotyczył samej technologii, a w większym usług internetowych. W początkach XXI wieku powstała Kazaa – program do wymiany plików za pomocą sieci P2P[11], w 2003 roku Myspace, a w roku 2004 program do rozmów audio przez sieć P2P – Skype (Aamoth, WWW), dając tym samym początek telefonii internetowej VoIP[12]. W tym samym roku powołano do życia serwis Facebook (Kirkpatrick, 2010: 78), który, choć nie był pierwszym portalem społecznościowym, to jako pierwszy osiągnął światową popularność, jaką zresztą cieszy się do dzisiaj. Inną ważną datą, na którą należy zwrócić uwagę, jest rok 2005, kiedy utworzony zostaje serwis YouTube (Rowell, 2011: 8).

Przez kolejne lata dynamika rozwoju Internetu nie malała. Zarówno informatycy, jak i użytkownicy nieustannie odnajdywali nowe pola, na których można go było wykorzystać. Obecnie Internetu używa 4 120 377 400 osób na świecie (stan na 11 stycznia 2019 r.) (*Internet Live Stats*, WWW). W ciągu 21 lat liczba użytkowników wzrosła z 1% populacji w 1995 roku do ponad 46% w roku 2016. Badania Cisco Global Cloud Index prognozowały, że w roku 2018 już połowa ludności świata będzie miała dostęp do Internetu (Adamczewski i in., 2016: 59).

Lata 2005–2016 to okres najbardziej dynamicznego rozwoju Internetu, lecz również zmiany sposobu jego użytkowania. Coraz większa liczba użytkowników uzyskała dostęp do WWW, nie tylko wykorzystując komputer, ale też urządzenia mobilne (smartfony i tablety). Według najnowszych badań prowadzonych przez eMarketer penetracja rynku przez smartfony w niektórych krajach (m.in. nordyckich) w grupie młodych dorosłych osiągnęła blisko 100% (Dolliver, WWW).

Zarówno w samej sieci, jak i w literaturze na temat Internetu i nowych technologii podejmowano liczne próby ustrukturyzowania, pogrupowania i usystematyzowania technologii, procedur, narzędzi i usług z tego zakresu. Na gruncie tych prób powstały setki różnych podziałów, z których najpopularniejsza i najczęściej stosowana jest kategoryzacja narzędzi związana ze sposobem ich interakcji z użytkownikiem. Podział ten zakłada uszeregowanie narzędzi internetowych w kategoriach od Web 0.0 do Web 5.0 (Fleerackers, WWW). Nawet w obszarze tej

9 Nazwa pochodzi od gry słów w wyrażeniu „I seek you".

10 UNIX (*Unix Time-Sharing System*) – nazwa systemu operacyjnego.

11 P2P (*peer-to-peer*) – model komunikacji w sieci komputerowej, w którym wszystkie hosty posiadają, w odróżnieniu od architektury klient–serwer, te same uprawnienia.

12 VoIP (*Voice over Internet Protocol*) – sposób transmisji dźwięków i obrazu za pomocą łączy internetowych z wykorzystaniem protokołu IP.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

kategoryzacji autorzy nie są jednak zgodni co do jej zakresu. W opinii T. Berners-Lee, współautora technologii WWW uznawanego za jednego z ojców Internetu, tak szczegółowe dzielenie narzędzi internetowych (na kilka generacji) jest błędne, gdyż wszystko to, co uznawane jest za Web 2.0 lub kolejne kategorie, nadal jest Web 1.0, bo u jego podstaw leżała możliwość nawiązywania kontaktu między ludźmi (Laningham, WWW). Inni z kolei wskazują, że stosowanie tak szczegółowych podziałów narzędzi internetowych jest zasadne, gdyż różnica technologiczna między rozwiązaniami stosowanymi w latach 90. XX wieku a obecnymi jest znacząca (DiNucci, 1999: 221).

Pojęcie „Web 1.0" i „Web 2.0" po raz pierwszy zostało użyte przez D. DiNucci w 1999 roku. W późniejszym czasie wielu autorów w różny sposób określało nie tylko same definicje poszczególnych kategorii, ale też ich liczbę. Autorowi najbliższa jest koncepcja podziału narzędzi na pięć następujących po sobie generacji sieci Web: od 0.0 do 5.0 (tab. 2.1).

Tabela 2.1. Charakterystyka poszczególnych generacji sieci Web

Symbol określający generację sieci Web	Nazwy generacji sieci Web	Technologie popularne w danej generacji sieci Web
Web 0.0	• Początkowa faza rozwoju Internetu	Talk, Talcomatic
Web 1.0	• Sieć statyczna • *Web of content*	statyczne strony internetowe wyświetlane za pomocą przeglądarek internetowych, poczta, tekst, fora, obrazy, katalogi, wyszukiwarki
Web 2.0	• Sieć wymiany informacji i partycypacji • Web of communication	biznes społecznościowy, e-commerce, aukcje internetowe, sieci społecznościowe, blogi, mechanizmy Wiki, komunikatory internetowe, widgety, *crowd sourcing*, sieci p2p, MMORPG, wirtualne światy
Web 3.0	• Sieć semantyczna • *Web of context*	inteligentne wyszukiwarki, wirtualne zakupy, inteligentne reklamy, sieć semantyczna, inteligentny interfejs użytkownika
Web 4.0	• Sieć mobilna • *Web of things* • *Web of everything*	inteligentny asystent personalny, inteligencja wirtualna i usługi oparte na lokalizacji, tłumaczenie w czasie rzeczywistym, przetwarzanie i analiza tekstu mówionego i głosu, rzeczywistość rozszerzona, trwałe więzi w społeczności internetowej
Web 5.0	• Sieć otwarta, połączona i inteligentna • *Web of thoughts*	aktywne soczewki kontaktowe, implanty podskórne, wirtualna rzeczywistość zmysłów (wzrok, słuch, dotyk, smak, zapach), analiza fal mózgowych, konwergencja człowiek–technologia, inteligencja zbiorowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie https://flatworldbusiness.wordpress.com/flat-education/previously/web-1-0-vs-web-2-0-vs-web-3-0-a-bird-eye-on-the-definition/ (dostęp: 16.12.2016).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Web 0.0 odnosi się do okresu powstawania i wczesnego rozwoju Internetu (do momentu pojawienia się technologii WWW) (Fleerackers, WWW). W tym czasie Internet dostępny był jedynie dla wąskiej grupy specjalistów i organizacji przyłączonych do sieci. Wraz z pojawieniem się technologii WWW nastała era Web 1.0 opierająca się na wyszukiwaniu i czytaniu przez użytkownika informacji dostępnych w sieci. Jak podaje S. Kotuła (2007: 181), Web 1.0 uznać można za pierwotną strukturę środowiska internetowego. Umożliwiała ona jedynie odczyt – czyli odbiór treści, bez możliwości ingerencji w to, co ktoś w sieci zamieścił, podobnie jak w drukowanej książce bądź czasopiśmie. W okresie Web 1.0 internauta był tylko biernym odbiorcą treści, a interaktywność ograniczona była do korzystania z wyszukiwarek (określana potocznie jako surfowanie po Internecie) oraz z poczty elektronicznej. W tym kontekście należy zatem Web 1.0 traktować nie jako proces komunikowania się, lecz zespół pojedynczych aktów komunikacyjnych (o charakterze wyłącznie jednokierunkowym). Warto w tym miejscu nadmienić, że od momentu pojawienia się Web 1.0 dynamika rozwoju Internetu rosła w sposób lawinowy – w ciągu kilku lat od upowszechnienia WWW na świecie powstały miliony statycznych stron internetowych (*Internet Live Stat*s, WWW).

Użyte po raz pierwszy w 1999 roku pojęcie „Web 2.0" odnosi się do okresu, w którym oprócz wyszukiwania i czytania dostępnych treści każdy użytkownik zdobył możliwość ich tworzenia i współtworzenia oraz wzajemnej interakcji (Fleerackers, WWW) za sprawą pojawienia się nowych interaktywnych technik – „podejść" do wykorzystywania takich technologii, jak chociażby AJAX[13], który przez łączenie razem różnych języków i technologii (np. HTML, XHTML, JS, SML, XSLT, XMLHttpRequest, kaskadowe arkusze stylów i obiektowy model dokumentów) pozwalał na szybkie aktualizacje o charakterze przyrostowym w interfejsie użytkownika, unikając jednocześnie konieczności przeładowywania całej strony internetowej (Szewczyk, 2007: 39). Nie bez znaczenia dla rozwoju Web 2.0 było również powszechne udostępnienie interfejsu XML[14], wykorzystywanego głównie przez RSS[15] i Atom[16]. W okresie tym pojawiły się popularne do dzisiaj narzędzia: blogi, portale i media społecznościowe oraz czytniki kanałów. Należy zwrócić uwagę, że jednym z najważniejszych, choć niezwykle rzadko wymienianym elementem warunkującym przekształcenie Web 1.0 w Web 2.0 była demokracja – spełnienie marzeń twórców Web 2.0, aby to użytkownicy decydowali o treściach, jakie publikowane będą w Internecie, budując od zera społeczność użytkowników WWW. Oczywiście nadal to autorzy strony przygotowują jej projekt, będący swoistym szkieletem, niemniej to użytkownicy najczęściej dbają o wypełnienie go treściami (Szewczyk, 2007: 39). Wraz z przejściem do generacji Web 2.0 taksonomia (wykorzystanie słów kluczowych i odgórnie narzuconych etykiet pozwalających

13 AJAX (*Asynchronous JavaScript and XML*) – asynchroniczny JavaScript i XML.
14 XML (*Extensible Markup Language*) – Rozszerzalny Język Znaczników.
15 RSS (*Really Simple Syndication*/*Rich Site Summary*) – umowna rodzina języków znacznikowych.
16 Standard kanałów informacyjnych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

na kategoryzację treści) została zastąpiona przez folksonomię (dowolnie dobrane słowa kluczowe, tagowanie treści) (Kotuła, 2007: 184). W trafny sposób różnicę między Web 1.0 oraz Web 2.0 podsumowuje S. Johnson, zwracając uwagę, że era Web 1.0 koncentrowała się wokół portali internetowych, podczas gdy w epoce Web 2.0 najważniejsi stali się ludzie (Szewczyk, 2007: 37).

Sieć Web w wersji 3.0, zapowiadana w mediach już od 2008 roku, miała stworzyć (i ma do tej pory) nowe możliwości wyszukiwania informacji w sieci w sposób celowy oraz zgodny z oczekiwaniami użytkownika. Nowa generacja sieci ma korzystać z rozwiązań semantycznych, umożliwiając wyszukiwanie danych nie w oparciu o proste określenie treści (obrazy, dźwięki, słowa – połączenie liter), lecz przez ich analizę i rozpoznanie w odpowiednim kontekście. Dodatkowo dzięki zastosowaniu reguł logiki i wnioskowania komputery powinny wyciągać logiczne wnioski z kontekstu oraz niezależnie rozpoznawać i tworzyć połączenia między częściami różnych informacji pozyskanych z wielorakich źródeł znajdujących się w różnych miejscach przestrzeni wirtualnej. Pierwsze tego typu rozwiązania zostały opracowane i wdrożone w ramach takich projektów jak *Theseus* czy *Pandora* (Janczyk, 2013: 440).

Web 4.0 ma być w założeniu nie tyle rozwinięciem poprzedniej generacji, ile zmodernizowaną siecią Web 2.0 uwzględniającą zmiany, które nastąpiły w sposobie użytkowania Internetu, czyli dostosowaną do zwiększonej mobilności. Zakłada ona połączenie wszystkich urządzeń w świecie realnym i wirtualnym, co pozwoli na nieograniczony transfer informacji i danych pomiędzy nimi (Fleerackers, WWW). Koncepcja ta została już w części zrealizowana przez największych producentów oprogramowania i sprzętu. Wdrożenia tego dokonano w postaci chmur danych – np. usługa iCloud firmy Apple (*Apple – iCloud*, WWW).

Web 5.0 jest natomiast koncepcją znajdującą się w fazie rozwoju, a jej opisy nadal pozostają głównie w sferze domniemań i predykcji co do jej formy. Niemniej wstępnie zakłada się, że komputer i Internet będzie się komunikował z użytkownikiem w sposób podobny do tego, jak komunikuje się człowiek z człowiekiem (zarówno na płaszczyźnie intelektualnej, jak i emocjonalnej). W zakresie sposobu korzystania z sieci obok dotychczas stosowanego, czyli czytania i tworzenia treści przez użytkownika, pojawi się trzeci znaczący element – możliwość wykonywania i tworzenia przez komputer treści dostosowanych do uczuć i emocji użytkownika.

2.2. Obszary zastosowania Internetu w organizacji

Od czasu upowszechnienia sieci WWW Internet wykorzystywany jest w zasadzie w każdym obszarze zarządzania organizacją (zarówno w sektorze prywatnym, jak i publicznym). Rosnące niezmiennie przez ostatnich trzydzieści lat wykorzystanie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

początkowo komputerów, a w późniejszym okresie również Internetu w organizacjach znajduje odzwierciedlenie w popularnej obecnie koncepcji transformacji cyfrowej.

„Transformacja cyfrowa" to termin stosowany na określenie zmiany sposobu postrzegania klienta oraz procesu kompleksowej zmiany sposobu funkcjonowania organizacji na oparty na wykorzystaniu nowoczesnych technologii (systemów mobilnych, mediów społecznościowych, pogłębionej analityki oraz przetwarzania danych w chmurach). Jak zaznaczają P. Adamczewski, P. Kuźdowicz i K. Bartczak (2016: 60), cyfrowa transformacja „przestała być sposobem na zdobycie przewagi konkurencyjnej, a stała się czynnikiem decydującym o utrzymaniu się na rynku".

W dużych organizacjach powszechnie stosowane są systemy ERP[17] (Gospodarek, 2015: 15), EDI[18] (Szewczyk, 2007: 91), a także najnowsze typu SMAC[19] (Adamczewski i in., 2016: 59). Systemy klasy ERP pozwalają optymalizować procesy biznesowe (zarówno te wewnątrz organizacji, jak i zachodzące w jej otoczeniu zewnętrznym bliższym) dzięki narzędziom optymalizującym wymianę informacji z podmiotami kooperującymi z organizacją w ramach jednego łańcucha dostaw (Adamczewski i in., 2016: 44; Gospodarek, 2015: 15). Można wyróżnić kilka rodzajów systemów klasy ERP (w zależności od etapów ich rozwoju) (rys. 2.2).

systemy sterowania zapasami (IC – *Inventory Control*)
systemy planowania zapotrzebowania materiałowego (MRP –*Material Requirement Planning*)
systemy planowania potrzeb materiałowych w zamkniętej pętli (*Closed-loop Material Requirement Planning*)
systemy planowania zasobów produkcyjnych (MRP II –*Manufacturing Resources Planning*)
systemy planowania zasobów przedsiębiorstwa (ERP – *Enterprise Resource Planning*)

Rysunek 2.2. Etapy rozwoju systemów klasy ERP
Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Adamczewski, P. Kuźdowicz, K. Bartczak, *Nowoczesne rozwiązania ICT w zarządzaniu wiedzą w organizacjach inteligentnych*, Texter, Warszawa 2016, s. 44.

Zastosowanie EDI w organizacji zazwyczaj przynosi liczne korzyści: redukcję kosztów, eliminację błędów, przyśpieszenie procesów, optymalizację zamówień, optymalizację zapasów i przyśpieszenie obiegu dokumentów (Szewczyk, 2007: 91).

17 ERP (*Enterprise Resource Planning*) – system wspierający zarządzanie, podejmowanie decyzji i porządkujący procesy biznesowe w organizacji.

18 EDI (*Electronic Data Interchange*) – technologia obiegu i wymiany dokumentów w transporcie, edukacji, bankowości, administracji, produkcji, handlu i usługach.

19 SMAC (*Social, Mobile, Analytics, Cloud*) – ekosystem rozwiązań informatycznych oparty na informacjach generowanych przez środowisko gospodarcze wykorzystujący urządzenia mobilne, chmury, platformy społecznościowe, programy lojalnościowe.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Z kolei systemy typu SMAC oparte są na czterech podstawowych filarach, które pozwalają organizacji realizować nowe modele biznesowe: (1) sieci społecznościowe umożliwiają przełamanie bariery przepływu informacji, stając się platformami przyśpieszającymi komunikację i czyniącymi ją bardziej efektywną, gdyż pracownicy zrzeszeni w społeczności mogą dużo szybciej i łatwiej wymieniać doświadczenia, interesujące treści i przyspieszać rozwiązywanie problemów; (2) urządzenia mobilne, które zwiększają możliwość dotarcia do klientów dzięki swej w zasadzie nieograniczonej dostępności w czasie rzeczywistym; (3) narzędzia analityczne wykorzystywane w celu gromadzenia danych, analizowania i zrozumienia zachowań i preferencji klientów, doskonalenia kampanii marketingowych, prezentowania treści zgodnych z oczekiwaniami klientów, profilowania klientów, usprawniania procesów rozwoju produktu; (4) chmury obliczeniowe[20] umożliwiające gromadzenie informacji i skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem, obniżenie kosztów wykorzystania technologii ICT, przełamanie barier geograficznych i uzyskiwanie dostępu do danych na żądanie w czasie rzeczywistym. Trzeba przy tym zauważyć, że czwarty filar (chmura obliczeniowa) jest elementem spajającym wcześniejsze (Adamczewski i in., 2016: 59).

Internet wykorzystywany jest również w obszarze marketingu, gdzie portale internetowe oraz media społecznościowe stały się jednym ze sposobów komunikowania się z klientami oraz budowania marki produktów. Szereg narzędzi internetowych służy też pracownikom działów marketingu do analizowania zachowań konsumentów czy ich potrzeb. Obecnie marketing implementuje cały szereg narzędzi związanych z Internetem i technologiami mobilnymi, jak chociażby: witryny WWW, media społecznościowe, aplikacje mobilne, geolokalizację, fotokody QR[21], VoIP, NFC[22], a także kupony mobilne (Sznajder, 2014: 66). Znaczna część kontaktów z interesariuszami organizacji utrzymywana jest za pomocą poczty elektronicznej i komunikatorów internetowych.

Przedsiębiorstwa korzystają z systemów CRM[23] do zarządzania relacjami z klientami i innymi interesariuszami organizacji (Payne, 2006: 8). Internet szeroko stosowany jest również w ramach e-commerce, czyli e-handlu – obecnie jednej z potężniejszych dziedzin gospodarki (Szewczyk, 2007: 79). W podobny sposób używany jest on również w aukcjach elektronicznych oraz w bankowości internetowej. Upowszechnienie się Internetu w tym obszarze doprowadziło do istotnych przeobrażeń w zachowaniach i postawach nabywców produktów i usług (Kos-Łabędowicz, 2015: 49).

---

20 *Cloud computing* – chmura obliczeniowa (model przetwarzania danych oparty na użytkowaniu usług dostarczonych przez usługodawcę za pomocą Internetu).

21 QR Code (*Quick Response Code*) – alfanumeryczny, dwuwymiarowy, matrycowy, kwadratowy kod graficzny, który można umieszczać na dowolnych przedmiotach. Stosowany powszechnie w transporcie przesyłek, a także w celu zapisywania i umieszczania w różnych miejscach adresów stron WWW, adresów e-mail itp.

22 NFC (*Near Field Communications*) – komunikacja radiowa krótkiego zasięgu.

23 CRM (*Customer Relationship Management*) – systemy pozwalające zarządzać relacjami z klientami.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Internet służy także komunikowaniu się i udostępnianiu informacji interesariuszom w sektorze publicznym. Wykorzystanie Internetu w administracji państwowej skupia się na informatyzacji administracji i udostępnianiu jej usług w postaci eAdministracji (Szewczyk, 2007: 47; Moroz, 2010: 186). Pojęcie to należy interpretować w sposób szeroki, zatem nie tylko jako transformację dokumentów z wersji papierowej do elektronicznej, ale też jako możliwość dokonywania wielu czynności za pośrednictwem WWW (Moroz, 2010: 186).

Obecnie w Polsce znaczną część spraw urzędowych można załatwić przez Internet, do czego służą liczne narzędzia oferowane przez podmioty sektora publicznego. GEOPORTAL[24] umożliwia wgląd w dane pochodzące z państwowego zasobu geodezyjnego i kartograficznego (Olejniczak i in., 2004: 165). PUE[25] udostępnia obywatelom ich dane zapisane na kontach w ZUS, pozwala na generowanie i przesyłanie drogą elektroniczną dokumentów zgłoszeniowych i rozliczeniowych oraz różnego typu pism i wniosków. EWUŚ[26] umożliwia podmiotom leczniczym weryfikację, czy pacjent jest objęty ubezpieczeniem zdrowotnym i tym samym ma prawo do bezpłatnych świadczeń. ZIP[27] pozwala ubezpieczonym weryfikować udzielone im świadczenia zdrowotne oraz ich koszty, a ePUAP[28] umożliwia kontakt i załatwianie różnego rodzaju spraw w urzędach administracji państwowej. EKW[29] z kolei dają obywatelowi możliwość uzyskania wglądu w treść aktualną i zupełną księgi wieczystej, pod warunkiem posiadania jej numeru.

Internet z powodzeniem wykorzystywany jest również do wsparcia komunikacji z Zakładem Ubezpieczeń Społecznych oraz z Urzędami Skarbowymi. Płatnicy składek, którzy zatrudniają powyżej pięciu pracowników, zobowiązani są składać dokumenty zgłoszeniowe i rozliczeniowe do ZUS w formie elektronicznej (wypełniając je w e-Płatniku na PUE ZUS, jeżeli zatrudniają do 99 osób, lub wypełniając je w programie Płatnik i przekazując do ZUS w sposób elektroniczny po wcześniejszym opatrzeniu podpisem kwalifikowanym). Również podatnicy zobowiązani do składania deklaracji podatkowych mogą wykorzystać w tym celu Internet i przekazywać dokumenty do Urzędu Skarbowego w formie elektronicznej. Podmioty zobowiązane do sporządzania rocznych sprawozdań finansowych od 1 października 2018 roku mogą składać je do Krajowego Rejestru Sądowego tylko w postaci elektronicznej, po wcześniejszym ich poświadczeniu kwalifikowanym podpisem elektronicznym lub zaufanym profilem ePUAP (Dz.U. z 2018 r., poz. 398). Obecnie Ministerstwo Cyfryzacji podejmuje szereg działań ukierunkowanych na wzrost znaczenia Internetu i e-usług w funkcjonowaniu administracji publicznej.

24 Geoportal Głównego Urzędu Geodezji i Kartografii.
25 Platforma Usług Elektronicznych Zakładu Ubezpieczeń Społecznych.
26 Elektroniczna Weryfikacja Uprawnień Świadczeniobiorców udostępniana przez Narodowy Fundusz Zdrowia.
27 Zintegrowany Informator Pacjenta udostępniany przez Narodowy Fundusz Zdrowia.
28 Elektroniczna Platforma Usług Administracji Państwowej udostępniana przez Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji.
29 Elektroniczne Księgi Wieczyste wprowadzone przez Ministerstwo Sprawiedliwości.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Do projektów tych zaliczyć można: M-dokumenty, Program Zintegrowanej Informatyzacji Państwa, program „od papierowej do cyfrowej Polski".

Technologie internetowe stosowane są również w logistyce, gdzie wspierają: zarządzanie magazynem (systemy WMS), projektowanie i wytwarzanie produktów (systemy CAD[30] wspomagające projektowanie oraz CAM[31] pozwalające na podstawie rysunków 2D i 3D programować narzędzia, aby automatycznie wytwarzały zaprojektowany wyrób) oraz świadczą usługi lokalizacyjne (systemy LBS[32] pozwalające na zdalną lokalizację produktów, pojazdów i ludzi). Powszechne jest również stosowanie systemów klasy ERP w logistyce w celu zarządzania logistycznego zgodnego z koncepcją JiT[33], sterowania produkcją zgodnie ze standardami MRI II czy MRP II Plus, wykorzystania metody ABC[34] bądź kompleksowego zarządzania jakością zgodnie z koncepcją TQM[35] czy standardami ISO (Wieczerzycki (red.), 2012: 31; Adamczewski i in., 2016: 44–45). W logistyce narzędzia komputerowe i internetowe mogą również być wykorzystywane do zwiększania efektywności obsługi klienta (systemy ECR[36] zajmujące się dystrybucją produktów, integrując w łańcuchu dostaw producentów, dystrybutorów i handlowców, tak aby szybko reagować na potrzeby konsumenta przez zaspokajanie realnego popytu na produkt), w zarządzaniu zapasami (systemy VMI[37] optymalizujące funkcjonowanie łańcucha dostaw w wyniku zarządzania przez producenta zapasami produktu u odbiorcy, co pozwala na decydowanie o czasie i wielkości dostawy, gwarantując jednocześnie pełną dostępność produktów) oraz w obiegu dokumentów (Chaberek i Jezierski (red.), 2010: 111). Narzędzia internetowe w logistyce stanowią również wsparcie w elastycznych systemach produkcyjnych (systemy FMS[38]), gdzie pomagają sterować m.in.: obróbką mechaniczną, montażem, magazynowaniem, transportem, harmonogramowaniem, planowaniem, bilansowaniem zdolności produkcyjnych, sterowaniem jakością w czasie rzeczywistym, a także jej kontrolą (Adamczewski i in., 2016: 45).

WWW znajduje ponadto zastosowanie w rachunkowości. E-księgowość to komputerowa ewidencja operacji gospodarczych o dostępie zdalnym z wykorzystaniem globalnej sieci komputerowej do wprowadzania i przesyłania danych źródłowych, wywoływania czynności związanych z bieżącym księgowaniem oraz pobierania i prezentacji danych przetworzonych przez specjalistyczne oprogramowanie komputerowe. Warunkiem koniecznym prowadzenia e-księgowości jest zdalny dostęp do baz danych stanowiących zbiory rachunkowe. Określenie

30 CAD (*Computer Aided Design*).
31 CAM (*Computer Aided Manufacturing*).
32 LBS (*Localization Based Systems*).
33 JiT (*Just in Time*).
34 ABC (*Activity Based Costing*).
35 TQM (*Total Quality Management*).
36 ECR (*Efficient Consumer Response*).
37 VMI (*Vendor Managed Inventory*) często określane również jako SMI (*Supplier Managed Inventory*).
38 FMS (*Flexible Manufacturing System*).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

„e-księgowość" może mieć też zastosowanie w sytuacji, gdy podmiot gospodarczy prowadzi księgowość we własnym zakresie, umożliwiając jednocześnie wprowadzanie danych do systemu osobom spoza danej instytucji. Realizacja e-księgowości następuje wówczas przez zapewnienie zdalnego dostępu pracownikom do bazy danych na serwerze bazodanowym z wykorzystaniem komputerów lub innych urządzeń podłączonych do Internetu (Krawiec i Kubiak, 2011: 566).

Internet z powodzeniem wykorzystywany jest również do przeprowadzania analiz oraz zarządzania wiedzą (systemy KMS[39]), wspierając zarządzanie strategiczne i taktyczne przez generowanie pogłębionych raportów, reagowanie na zmiany popytu rynkowego, segmentację klientów oraz monitorowanie wskaźników efektywności organizacji (Adamczewski i in., 2016: 46).

Internet służy też do telepracy, czyli wykonywania zadań przez pracownika w sposób zdalny poza tradycyjnym miejscem pracy, których wyniki są dostarczane do siedziby firmy macierzystej za pośrednictwem sieci informacyjno-komunikacyjnych. Można wyróżnić cztery główne rodzaje telepracy: pracę elektroniczną w miejscu zamieszkania, pracę elektroniczną w telecentrum, mobilną pracę na odległość oraz telepracę dla społeczności lokalnych (sąsiedzkie centra pracy, telewioski i telechaty, wielofunkcyjne centra informacyjne) (Szewczyk, 2007: 73, 85).

WWW wykorzystywane jest ponadto do pracy zespołowej realizowanej przez członków organizacji. Rozwiązania typu *cooperative storage cloud* pozwalają komunikować się w czasie rzeczywistym, współdzielić dokumenty oraz inne pliki, a także wspólnie nad nimi pracować (Jurek, 2016: 70). Internet pozwala organizować spotkania pracowników oraz ich wspólną pracę i komunikowanie się zarówno wtedy, gdy znajdują się oni w różnych miejscach, jak i gdy pracują w różnym czasie (Potocki i Gach, 2004: 151). Coraz częściej przedsiębiorstwa sięgają również do rozwiązań opartych na chmurach obliczeniowych, które oferują usługi przechowywania i przetwarzania danych wykorzystujące zewnętrzne (znajdujące się poza przedsiębiorstwem) zasoby komputerowe (Jurek, 2016: 70).

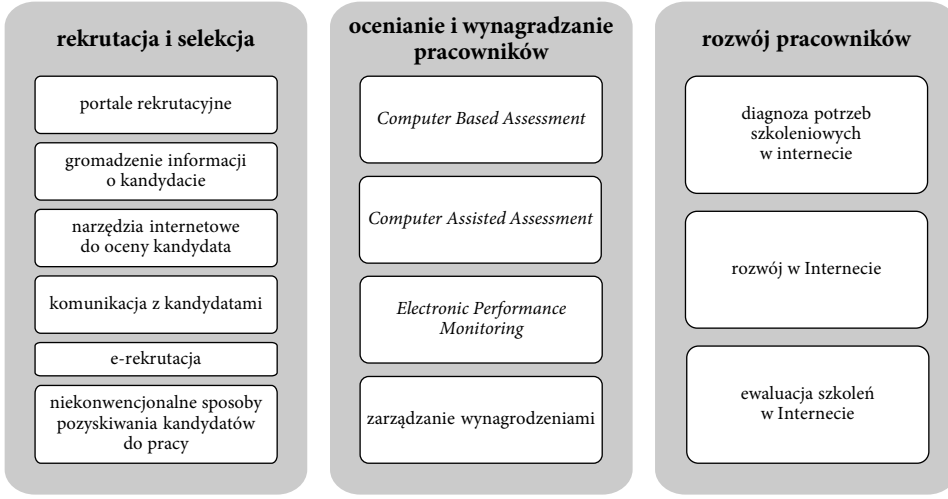
Internet znajduje zastosowanie także w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Narzędzia internetowe wspierają każdy z podstawowych subprocesów zarządzania zasobami ludzkimi: rekrutację i selekcję, ocenianie, wynagradzanie oraz rozwój pracowników. W literaturze obcojęzycznej popularnym pojęciem jest też „e-HRM" oznaczające sposób wdrażania strategii, polityk i praktyk z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi przez świadome i ukierunkowane wsparcie oraz pełne wykorzystanie technologii internetowej w realizowanych działaniach w tym obszarze (Ruël i in., 2004: 365; Parry i Tyson, 2011: 3–4; Marler i Fisher, 2013: 21). e-HRM wykorzystywany jest w praktyce, aby zautomatyzować, gromadzić i analizować dane oraz dostarczać informacje niezbędne do realizacji funkcji personalnej (Iwu i in., 2016: 6). W literaturze przedmiotu panuje pogląd, że stosowanie e-HRM przekłada się na większą wydajność procesów zarządzania zasobami ludzkimi, wyższy poziom świadczenia usług i większą rolę funkcji personalnej w strategii

39 KMS (*Knowledge Management System*).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

organizacji (Bondarouk i Ruël, 2010: 16). Również polscy autorzy wskazują na znaczenie Internetu w realizacji funkcji personalnej, określając ją jako e-funkcję personalną. Jak pisze Z. Antczak (2014: 16), początkowo wirtualizacja funkcji personalnej obejmowała głównie zarządzanie wynagrodzeniami, niemniej z czasem rozszerzała się na inne subfunkcje: rekrutację, ocenianie, rozwój zasobów ludzkich, motywowanie pracowników czy zarządzanie kulturą organizacyjną. e-HRM znany jest również pod nazwą systemu informacyjnego zarządzania zasobami ludzkimi (Human Resource Information System – HRIS). Dla niektórych organizacji jest on wręcz kluczowym komponentem zarządzania zasobami ludzkimi. Pozwala gromadzić, przechowywać, przetwarzać oraz analizować niezbędne dla organizacji dane o zasobach ludzkich (Milkovich i Boudreau, 1988: 296). System może skupiać się na wszystkich subprocesach, na tych wybranych bądź tylko na jednym subprocesie funkcji personalnej.

Na rysunku 2.3 zaprezentowano najczęstsze sposoby wykorzystania Internetu do realizacji podstawowych subprocesów funkcji personalnej.



Rysunek 2.3. Wykorzystanie Internetu do realizacji funkcji personalnej
Źródło: opracowanie własne.

W zakresie rekrutacji i selekcji Internet upowszechnił się jako podstawowe środowisko pozyskiwania kandydatów do pracy. Organizacje informują potencjalnych kandydatów o wolnych wakatach, korzystając z portali z ofertami pracy, zakładek „kariera" na swoich stronach internetowych, dedykowanych akcji rekrutacyjnych oraz mediów społecznościowych. WWW znajduje również zastosowanie w gromadzeniu informacji o kandydacie (*screening*), weryfikacji jego kompetencji za pomocą e-testów i e-kwestionariuszy oraz w networkingu, który stanowi jeden z nieformalnych sposobów rekrutacji (Newell, 2005: 124; Nikolaou, 2014: 180–181). W literaturze przedmiotu pojawia się ponadto pojęcie e-rekrutacji

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

określające realizację procesu pozyskiwania pracowników w całości w świecie wirtualnym (Holm, 2012: 243). Coraz częściej również pracodawcy korzystają z WWW w realizacji niekonwencjonalnych procesów rekrutacji, np. w postaci konkursów i gier symulacyjnych w sieci, mailingu selektywnego, systemów poleceń pracowniczych. Narzędzia internetowe stosowane są też w procesie adaptacji pracownika, chociażby za pomocą wirtualnych spacerów po firmie, poradników adaptacyjnych, stron powitalnych dla nowo zatrudnionych czy wirtualnych programów onboardingowych (Cewińska i Wojtaszczyk, 2012: 250).

Ocenianie pracowników może się odbywać również w ramach CBA[40], w sytuacji gdy testy i kwestionariusze udostępniane są w wersji elektronicznej. Oprogramowanie komputerowe umożliwia wtedy śledzenie, kto ukończył test, zbieranie danych, takich jak czas spędzany przez uczniów nad każdym z pytań, a nawet zautomatyzowane ocenianie odpowiedzi i przekazywanie informacji zwrotnych (*What is Computer Based Assessment*, WWW). Drugim sposobem wykorzystania WWW w ocenianiu jest CAA[41]. W takim wypadku komputer jedynie wspiera działania oceniające (służąc np. do analizy zgromadzonych danych oraz raportowania). Narzędzia internetowe pozwalają również monitorować i oceniać efektywność pracowników (Bhave, 2014: 3).

Internet i jego narzędzia są powszechnie wykorzystywane także w obszarze rozwoju pracowników, zarówno jako narzędzia rozpoznania i analizy potrzeb szkoleniowych, nauczania, uczenia się, jak i w ewaluacji szkoleń. W zakresie rozpoznania i analizy potrzeb szkoleniowych organizacje z powodzeniem mogą używać chociażby kwestionariuszy elektronicznych CAWI[42] (Trutkowski, 2016: 21) czy systemów pozwalających monitorować poziom kompetencji pracowników.

2.3. Internetowe narzędzia wspierające rozwój zasobów ludzkich

Postęp technologiczny i rozwój WWW, który obserwować można przez ostatnie pół wieku, wiąże się nie tylko z pojawieniem się szeregu nowych narzędzi internetowych, ale też z równie szybkim i gwałtownym wzrostem liczby ich użytkowników. Przedstawiciele różnych dyscyplin naukowych proponowali różne klasyfikacje narzędzi internetowych wspierających rozwój człowieka. W zależności od przyjmowanej perspektywy koncentrowano się na całkowicie odmiennych kryteriach różnicujących. Dużym problemem jest przy tym złożoność technologiczna

40 CBA (*Computer Based Assessment*).

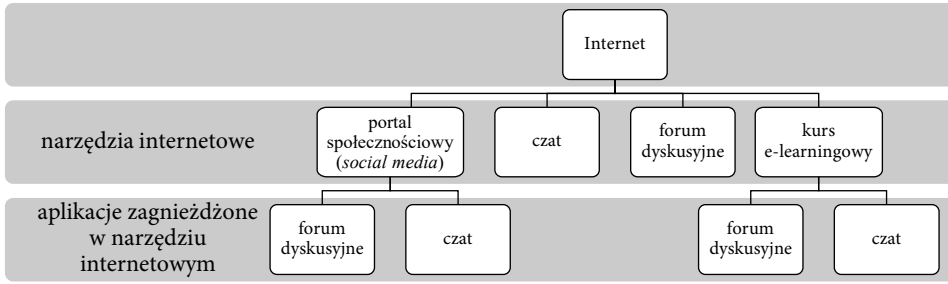
41 CAA (*Computer Assisted Assessment*).

42 CAWI (*Computer-Assisted Web Interview*) – wspomagany komputerowo wywiad przeprowadzany za pomocą strony WWW.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

i wzajemne przenikanie się poszczególnych narzędzi internetowych, które mogą stanowić zarówno autonomiczny byt w Internecie, jak i być częścią innego narzędzia jako zagnieżdżona w nim aplikacja. Granice między rozmaitymi narzędziami ze względu na ich złożoność stają się rozmyte (Gikas i Grant, 2013: 19). Przykładem takiej złożoności są fora dyskusyjne, które funkcjonują w sieci jako odrębne byty, skupiające osoby o podobnych zainteresowaniach (np. forum dyskusyjne dla programistów, gdzie toczą oni dyskusje o błędach w kodach programistycznych oraz wspólnie podejmują próby rozwiązania problemu), oraz jako aplikacja zagnieżdżona w innych usługach internetowych (np. w ramach takich mediów społecznościowych jak Facebook czy GoldenLine). Przykładem owej złożoności są także platformy e-learningowe. Jednym z ich elementów może być tzw. biblioteka produktów rozwojowych, na którą składa się cały szereg narzędzi, funkcjonujących w Internecie również jako niezależne byty (np. filmy wideo, gry edukacyjne, audiobooki, e-booki) (Plebańska, 2013: 157). Do tego choć duża część narzędzi istnieje w przestrzeni internetowej już kilka lub kilkanaście lat, nie są one stałe, a ich specyfika, funkcjonalność i konstrukcja ciągle się zmieniają (Frania, 2017: 35), przez co zmianie ulega także ich potencjalna użyteczność dla działań rozwojowych.

Uproszczony schemat zależności technologicznej Internetu (na przykładzie wybranych narzędzi) zaprezentowano na rysunku 2.4.



Rysunek 2.4. Wzajemne przenikanie się narzędzi internetowych
Źródło: opracowanie własne.

Zdefiniowanie danego elementu technologicznego i sklasyfikowanie go do odpowiedniej grupy bywa zatem kłopotliwe, dlatego – ze względu na liczne rozbieżności w tym zakresie – autor podjął próbę dokonania własnej ich klasyfikacji.

Warto podkreślić jeszcze jeden aspekt przenikania się narzędzi związany z samą specyfiką funkcjonowania w Internecie: działania rozwojowe podjęte początkowo w jednym środowisku (narzędziu) często kontynuowane są w innym lub też realizowane są wielopłaszczyznowo w kilku narzędziach w tym samym czasie wraz z ich wzajemnym przenikaniem się (z licznymi odwołaniami tekstowymi i hipertekstowymi między narzędziami) (Gikas i Grant, 2013: 19).

Opierając się na koncepcji generacji sieci Web, można rozróżnić narzędzia wspierające rozwój pracowników zaliczające się do różnych generacji. Proponowana

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

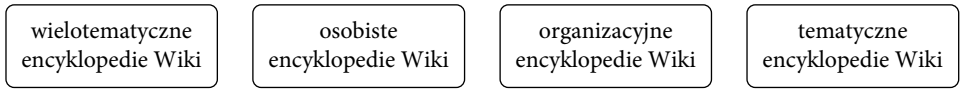
klasyfikacja została przedstawiona w tabeli 2.2. Autor chciałby jednocześnie zaznaczyć, że niektóre z narzędzi są przez różnych autorów klasyfikowane do różnych generacji sieci Web, a prezentowana klasyfikacja została dokonana na podstawie cech charakterystycznych oraz architektury programistycznej wykorzystanej do stworzenia danego narzędzia.

Każde ze sklasyfikowanych w tabeli 2.2 narzędzi internetowych może jednocześnie stanowić aplikację zagnieżdżoną w innym narzędziu (por. rys. 2.4). Przedstawienie tego zjawiska w uproszczony sposób w zestawieniu nie było możliwe. Fakt ten nie ma natomiast znaczenia w wypadku naszego zestawienia, gdyż wszystkie przenikające się narzędzia zaliczają się do tej samej generacji.

Tabela 2.2. Klasyfikacja narzędzi internetowych wspierających rozwój zasobów ludzkich – z perspektywy kolejnych generacji sieci Web*

Generacja sieci Web	Narzędzia wspierające rozwój zasobów ludzkich
Web 1.0	• statyczne strony internetowe (HTML), • statyczne formularze HTML (przesyłane przez pocztę e-mail), • linki oraz katalogi linków do innych stron internetowych.
Web 2.0	• dynamiczne strony internetowe, • narzędzia typu Wiki, • blogi (blogi, vlogi, tumblelog, photoblog, moblog, linklog), • serwisy współdzielenia i wymiany plików (vidcasting, webcasting, lifecasting, audiocasting, podcasting, współdzielenie zdjęć, współdzielenie prezentacji multimedialnych i innych dokumentów), • serwisy społecznościowe, • kursy online, • bazy danych, • czytniki RSS, • folksnomia, • fora i listy dyskusyjne, • wirtualne światy, • rzeczywistość rozszerzona, • książki elektroniczne.

* W zestawieniu pominięto narzędzia generacji Web 0.0, jako że od lat nie są one stosowane, a ich publiczna dostępność uwarunkowana jest jedynie względami historycznymi. Zdecydowano również o pominięciu prezentowanych wcześniej w podrozdziale 2.1 kategorii Web 3.0, Web 4.0 i Web 5.0, ponieważ narzędzia te są obecnie w eksperymentalnej fazie rozwoju i w najbliższych latach nie będą powszechnie stosowane.
Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 2.5. Rodzaje encyklopedii funkcjonujących w oparciu o silnik Wiki
Źródło: opracowanie własne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Przykładem wielotematycznej encyklopedii funkcjonującej w oparciu o silnik Wiki jest Wikipedia. Osobiste encyklopedie Wiki wykorzystywane są natomiast przez użytkownika jako narzędzie pozwalające mu gromadzić i porządkować informacje, pomysły, idee oraz jako mapy myśli (Grace, 2009: 65). Silniki Wiki są bardzo często wykorzystywane do budowania organizacyjnych baz wiedzy, gdzie gromadzona i porządkowana jest wiedza posiadana przez organizację. Dużą popularnością w Internecie cieszą się również tzw. encyklopedie tematyczne, skupiające się na jednym wiodącym temacie, takie jak np. teampedia.net (encyklopedia gromadząca informacje o ćwiczeniach zorientowanych na budowanie zespołu) czy mfiles.pl (polska encyklopedia skupiająca się na zagadnieniach z zakresu szeroko rozumianego zarządzania).

Jak podaje J. Janczyk (2013: 436), blogi stosowane są obecnie powszechnie nie tylko jako prywatne tablice użytkowników sieci, ale też jako specyficzna forma specjalistycznych dzienników zawodowych, portali tematycznych i narzędzi marketingowych. G. Mi Heo oraz R. Lee (2013: 133) wskazują, że blogi używane są obecnie powszechnie również jako narzędzie komunikacji pozwalające tworzyć i współdzielić z innymi swoje przemyślenia, wartości i pomysły, a także odnosić się do treści o takim charakterze, które tworzą inni użytkownicy blogosfery, czyli społeczności twórców i czytelników blogów.

Badania prowadzone w ostatnich dziesięciu latach dowodzą, że blog jest narzędziem, które może być wykorzystywane w celu wspierania dyskusji i przekazywania wiedzy pomiędzy nauczającym a uczącymi się, a także wymiany informacji i wzajemnego uczenia się użytkowników blogosfery. Specyfika interakcji i społeczności blogowej skłania uczestników do brania większej odpowiedzialności za samokształcenie, do rozwiązywania problemów i zdobywania wiedzy za pomocą dyskusji i interakcji z innymi uczestnikami oraz samodzielnego poszukiwania informacji (Masson i Rennie, 2008: 63; Andrzejczak, 2010: 69; Garcia i in., 2015: 877).

Blog może odgrywać różne role w działaniach rozwojowych, np.: (1) skryptu dydaktycznego, (2) obudowy medialnej omawianych zagadnień, (3) repozytorium materiałów do samodzielnego studiowania, (4) platformy kontaktu, wymiany doświadczeń i kolaboracji między uczącymi się (Frania, 2017: 36). Popularność blogów, podobnie jak Wikipedii, wynika z łatwości w budowie serwisu i dodawaniu treści, która jest efektem dużej dostępności bezpłatnych narzędzi pozwalających uruchomić własnego bloga nawet użytkownikom legitymizującym się podstawowymi umiejętnościami w zakresie obsługi komputera (Lorens, 2011: 143). Na znaczenie wykorzystania blogów w rozwoju człowieka zwraca uwagę wielu autorów (Masson i Rennie, 2008: 3; Miyazoe i Anderson, 2010: 187; Lorens, 2011: 143; Meger, 2012: 54; Heo i Lee, 2013: 133; Garcia i in., 2015: 877; Frania, 2017: 36).

Choć typową formą blogów są wpisy tekstowe uzupełniane ewentualnie o grafiki, to niemal równie dużą popularność jak klasyczne blogi tekstowe zdobywają obecnie ich alternatywne formy (vlog – wideoblog; linklog – blog składający się z odnośników do innych stron internetowych; moblogi – blogi, w których treści

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

dostarczane są z wykorzystaniem urządzeń mobilnych; tumblelogs – blog łączący wpisy tekstowe z innymi formami przekazu; photoblog).

Serwisy współdzielenia i wymiany plików umożliwiają natomiast publikowanie, dzielenie się, wyszukiwanie i prezentowanie wybranych rodzajów zasobów (Meger, 2012: 52; Janczyk, 2013: 438). Do grupy tej zaliczają się również serwisy oferujące usługi webcastingu i podcastingu (audiocastingu, lifecastingu, vidcastingu), współdzielenia filmów wideo (m.in. YouTube, Yahoo! Video), współdzielenia fotografii (m.in. Flickr, PhotoShelter), współdzielenia prezentacji multimedialnych (m.in. SlideShare, SlideAware) oraz innych dokumentów (m.in. ShareMethods, Srcibd). Jak stwierdza J. Czarkowski (2012: 132), webcasty (zwane również webinariami) i podcasty ze względu na ich interaktywność gwarantują wyższą efektywność nauki niż zwykłe zapoznawanie się ze statycznymi treściami w Internecie. Webinaria pozwalają na synchroniczne uczenie się podczas wspólnych spotkań prowadzącego oraz uczestników seminarium. Obszar ekranu podzielony jest na kilka aktywnych równocześnie okien, w których wyświetlana jest prezentacja, prowadzona jest dyskusja na czacie, uczestnicy dzielą się treściami oraz współtworzą materiały (Frania, 2017: 37).

Wspólną cechą większości serwisów współdzielenia i wymiany plików jest możliwość bezpłatnego umieszczania, katalogowania i udostępniania plików (często również możliwość zdefiniowania uprawnień dostępu). Na uwagę zasługuje fakt, że podcasting, jako narzędzie e-learningu, oparty jest na technologii subskrypcji lub technologii *push* (nowe treści automatycznie dostarczane są użytkownikowi), a nie, jak w większości narzędzi, na technologii *pull* (w której wypadku to użytkownik musi podjąć działania, aby pozyskać nowe treści). Bardzo często treści równolegle dostarczane są także na przenośne urządzenia użytkownika, tak aby mógł się z nimi zapoznać bez konieczności korzystania z komputera (Evans, 2008: 491). Inną zaletą podcastu jest wysoki poziom dostępności – z takich narzędzi rozwojowych mogą bez problemu korzystać osoby niepełnosprawne, mające problemy ze wzrokiem (Masson i Rennie, 2008: 71).

Jednym z narzędzi internetowych wykorzystywanych w celach rozwojowych są również masowe otwarte kursy online (*Massive Open Online Courses* – MOOC) – dostępne dla wszystkich, bez ograniczeń finansowych. Kursy takie opracowywane są przez wiodące ośrodki naukowe (np. Sorbona, Oksford, Harvard, Massachusetts Institute of Technology) i udostępniane nieodpłatnie na przeznaczonych do tego celu platformach. Proces rozwojowy na takich kursach jest przez cały czas monitorowany, a po ich ukończeniu można otrzymać bezpłatnie lub odpłatnie certyfikat potwierdzający ukończenie kursu (Frania, 2017: 39). Do platform oferujących kursy MOOC zaliczyć można: Coursrea, Udacity[43], edX[44] oraz FutureLearn[45].

43 Platforma oferująca kursy MOOC posiadająca ponad 1,6 mln użytkowników. Umożliwia odpłatną certyfikację po ukończeniu kursu.

44 Platforma oferująca kursy MOOC.

45 Brytyjska platforma oferująca kursy MOOC sygnowana przez 16 uczelni wyższych z Wielkiej Brytanii.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Inne narzędzia internetowe, jakimi są serwisy społecznościowe, umożliwiają poznanie osób o podobnych zainteresowaniach bądź potrzebach, które odczuwają chęć własnego rozwoju lub potrzebę dzielenia się własnymi doświadczeniami (Janczyk, 2013: 439). Struktura serwisów społecznościowych pozwala na podjęcie przez użytkownika każdego interesującego go tematu, a wielomilionowa grupa docelowa stwarza szansę na łatwe dotarcie do osób zainteresowanych podobnym problemem lub poszukujących odpowiedzi na takie same pytania (Lorens, 2011: 130). Osoby wykorzystujące do swego rozwoju serwisy społecznościowe zwykle lepiej rozumieją dany materiał ze względu na aktywną partycypację w jego tworzeniu, a także możliwość kontaktu z innymi uczącymi się oraz prowadzenia dyskusji (Gikas i Grant, 2013: 19).

Jednym z dominujących sposobów komunikowania się i nawiązywania relacji jest deklarowanie przynależności do określonej sieci (skupiającej osoby o podobnych zainteresowaniach) oraz budowa własnej sieci kontaktów za pomocą wysyłanych zaproszeń. Interakcja w serwisach społecznościowych ma postać zarówno komunikacji synchronicznej, jak i asynchronicznej. Serwisy społecznościowe mogą służyć celom prywatnym, jak i skupiać osoby posiadające podobne zainteresowania zawodowe (Janczyk, 2013: 439). Obecnie wiele różnorakich aktywności rozwojowych podejmowanych jest właśnie za pośrednictwem serwisów społecznościowych (Noskova i in., 2016: 92).

Kolejnym narzędziem generacji Web 2.0, które może być wykorzystywane w rozwoju zasobów ludzkich, jest RSS (Masson i Rennie, 2008: 3) – język znacznikowy pozwalający na szybkie transmitowanie wiadomości i innych treści, które są następnie agregowane i prezentowane w specjalnych aplikacjach (czytnikach RSS). Rozwiązanie to pozwala subskrybować i gromadzić w jednym miejscu zbieżne tematycznie treści pochodzące z różnych źródeł (np. artykuły lub aktualności związane z określonym tematem).

Do narzędzi generacji Web 2.0 zaliczyć można też fora dyskusyjne. Jest to jedno ze starszych narzędzi tej generacji, choć nadal cieszy się ogromną popularnością wśród internautów. Jak zwraca uwagę M. Plebańska (2011: 160), społeczności, która funkcjonuje w świecie wirtualnym, można w celach edukacyjnych przypisać forum dyskusyjne, gdzie rozmowy prowadzone będą w wątkach, co ułatwia śledzenie toku dyskusji.

Wymiany poglądów na forach zorganizowane są w postaci struktury hierarchicznej: społeczność – forum – wątek – temat – post. W tego typu społecznościach role zwykłego użytkownika i administratora (bądź innych użytkowników o specjalnych uprawnieniach) są wyraźnie odseparowane, a sama społeczność może być zapoczątkowana przez dowolnego użytkownika, który automatycznie staje się „właścicielem" społeczności wraz ze wszystkimi przywilejami (w bardziej dojrzałych społecznościach funkcje administratorów i moderatorów często przydzielane są na podstawie kryteriów demokratycznych).

W celach rozwojowych użytkownicy Internetu mogą wykorzystywać także powszechne obecnie komunikatory internetowe (Meger, 2012: 52). Umożliwiają one

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

bezpośrednią dyskusję z jedną lub kilkoma osobami (grupą). Komunikatory internetowe są narzędziami funkcjonującymi w przestrzeni internetowej od wielu lat, a pierwsze z nich powstawały w erze Web 1.0 (lub Web 0.0, choć wtedy ich forma nie przypominała obecnych narzędzi). Do najpopularniejszych komunikatorów umożliwiających prowadzenie dyskusji między użytkownikami tej samej sieci należą: Facebook Messenger, Skype, a także aplikacje instalowane bezpośrednio na smartfonach, takie jak np. Viber czy WhatsUp. Użytkownicy mogą również korzystać z tzw. multikomunikatorów – pozwalających toczyć dyskusję z użytkownikami różnych sieci w tym samym czasie w jednym oknie aplikacji (np. Tlen, Miranda IM czy AQQ). Choć dawniej komunikatory opierały się głównie na komunikacji tekstowej, to obecnie bardzo popularna jest również komunikacja zawierająca obraz i dźwięk (wideokonferencje, wideorozmowy).

Specyficznym narzędziem służącym rozwojowi, zbliżonym do komunikatorów, jest prowadzenie korespondencji za pomocą poczty e-mail. Podobnie jak w opisywanych wyżej narzędziach także w tym wypadku wiadomości mogą być wymieniane między dwójką lub większą liczbą użytkowników. Choć dzisiaj są znacznie rzadziej stosowane, jeszcze na początku XXI wieku, często w celach rozwojowych, wykorzystywane były grupy dyskusyjne. Stanowiły one rozwiązanie pośrednie pomiędzy pocztą e-mail a forum dyskusyjnym. Informacje w ich ramach przekazywane były za pośrednictwem wiadomości e-mail przesyłanych na adres listy dyskusyjnej (która automatycznie rozsyłała je dalej do wszystkich zapisanych do grupy odbiorców).

Kolejnym narzędziem zaliczanym do generacji Web 2.0 są newslettery, czyli swoista forma biuletynów elektronicznych kolportowanych do zarejestrowanych subskrybentów za pomocą poczty e-mail. Popularność newsletterów wynika z tego, że duża liczba organizacji traktuje je jako jeden z kanałów kontaktu z klientami, przy czym mogą być one również wykorzystywane jako sposób komunikacji wewnętrznej między pracodawcą a pracownikami (w dużych organizacjach) oraz jako źródło cennej wiedzy na temat rynku, branży oraz innowacji.

Do narzędzi internetowych umożliwiających rozwój zasobów ludzkich zaliczyć można dodatkowo książki elektroniczne dostępne w sieci. Pracownicy mogą odczytywać książki elektroniczne zarówno zakupywane ze specjalnych bibliotek elektronicznych, przeznaczone do odczytania za pomocą odpowiedniego oprogramowania zainstalowanego w komputerze (w formatach MOBI[46] oraz EPUB[47]) lub na czytniku książek elektronicznych, jak i w postaci plików PDF zawierających treść publikacji lub też poszczególne strony normalnego wydania książki zeskanowane i umieszczone w postaci plików graficznych. Niektóre z książek elektronicznych opracowywane są w postaci częściowo multimedialnej, która może zawierać

46 MOBI – format plików publikacji elektronicznych (e-książek) stworzony przez francuską firmę Mobipocket SA.

47 EPUB (*electronic publication*) – otwarty, oparty na języku XML standard publikowania elektronicznych książek.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

nie tylko dźwięk, ruchome i statyczne obrazy, filmy, ale też linki ułatwiające nawigację, przyswojenie wiedzy oraz odnalezienie dodatkowych informacji, do których kieruje tekst źródłowy (Masson i Rennie, 2008: 98–99).

Kolejnym narzędziem generacji Web 2.0, które znajduje zastosowanie w celach rozwojowych, są strony oparte na folksnomii[48]. Najpopularniejsze narzędzia internetowe pozwalające na folksnomię to: del.icio.us (agregujący linki do ulubionych stron) i CiteULike (pozwalający kategoryzować czytane prace naukowe). Folksnomia może służyć jako narzędzie do gromadzenia i porządkowania informacji (Masson i Rennie, 2008: 3; Pappu i Rudnicky, 2014: 120), a także treści rozwojowych.

Jednym z mniej popularnych jak dotąd (przynajmniej w Polsce) narzędzi generacji Web 2.0, które mogą być wykorzystywane w rozwoju zasobów ludzkich, są wirtualne światy. Jest to forma gry komputerowej, w której użytkownicy poruszają się po angażującej i stymulującej przestrzeni, stanowiącej dla nich miejsce spotkań, gdzie uczący się mogą podejmować większość normalnych aktywności edukacyjnych, takich jak np.: wysłuchanie wykładu, udział w dyskusji, analiza przypadków, realizacja projektów edukacyjnych, czytanie publikacji, zdawanie egzaminów i udział w laboratoriach (Calogne, 2008: 36). Jak wskazuje P. Topol (2011: 149), potencjał wirtualnych światów oferuje dużo więcej możliwości dydaktycznych niż powtarzanie utartych schematów tradycyjnych form rozwoju.

Choć na niewielką skalę, wirtualne światy stosowane są również w Polsce – próby implementacji tej technologii w celach rozwojowych podjął choćby Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej (nabywając wyspę w Second Life i nazywając ją *Second MCSU*) (Wodecki, 2008: 176). Przez blisko trzy lata UMCS organizował na swojej wyspie cały szereg aktywności edukacyjnych, takich jak: wykłady, konferencje, wirtualne festiwale, wirtualne biblioteki, kursy. Wyspa Second MCSU została zamknięta 2 września 2011 roku (*UMCS w Second Life*, WWW). Zarówno przykład wdrożenia wirtualnych światów przez UMCS, jak i badania P. Topola (2013a: 374) pokazują, że środowisko to może być z powodzeniem wykorzystywane w celach rozwojowych.

Większość osób prowadzących badania nad wykorzystaniem wirtualnych światów w procesie rozwoju zasobów ludzkich zgodnie podkreśla, że silniejsze odczuwanie przez uczestnika przynależności (Keskitalo i in., 2011: 17), możliwość aktywnej partycypacji podobna do tej z realnego świata (Broadribb i Carter, 2009: 547) i praktyczne doświadczanie teoretycznych zagadnień (Masson i Rennie, 2008: 89; Frania, 2017: 45) mają znaczenie dla efektów procesu rozwoju. Ich zdaniem nauka wykorzystująca wirtualne światy przynosi dużo lepsze efekty niż ta wykorzystująca tradycyjne, oparte na treściach tekstowych, środowiska. Koronnym argumentem jest tutaj powoływanie się na środowisko, w jakim wzrastają obecni studenci, jako że „technologiczne zanurzenie" (komputer, smartfon, tablet) stawia pod znakiem

48 Folksnomia – określana często jako wspólne tagowanie, jest metodą klasyfikacji i indeksacji treści dostępnych w Internecie na podstawie dowolnie dobranego zestawu słów kluczowych (tagów). Potocznie termin ten wykorzystywany jest do określenia grupy członków społeczności, którzy współpracują spontanicznie w celu uporządkowania informacji w kategoriach. Niektórzy polscy autorzy określają to zjawisko mianem kumplonomii.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

zapytania skuteczność tradycyjnego systemu edukacji (Świerczyńska-Kaczor, 2013: 419).

Kolejnym wywodzącym się z generacji Web 2.0 narzędziem rozwoju zasobów ludzkich, częściowo zbliżonym do wirtualnych światów, acz równie rzadko opisywanym i stosowanym w Polsce, jest rzeczywistość rozszerzona (*Augumented Reality* – AR). AR jest technologią, która pozwala na generowanie w czasie rzeczywistym komputerowych obrazów osadzonych w rzeczywistym środowisku (Lee, 2012: 13). W przeciwieństwie do wirtualnych światów, gdzie użytkownik przenosi się do świata wirtualnego (przypominającego „świat równoległy"), w wypadku rzeczywistości rozszerzonej to świat realny wzbogacany jest o dodatkowe elementy (zazwyczaj o dodatkowe obrazy, uwidaczniane za pomocą specjalnych okularów) (Schwald i de Laval, 2003: 3). O potencjale tego typu narzędzi świadczy choćby to, że podczas pierwszego w Polsce Hackhatonu Wirtualnej Rzeczywistości pt. „Edukacja Przyszłości", który odbył się w 2016 roku w Warszawie, ponad pięćdziesięciu uczestników pod nadzorem mentorów zaprojektowało aplikacje, narzędzia i symulacje służące celom rozwojowym (Frania, 2017: 45).

Warto również wspomnieć o istnieniu jeszcze innych narzędzi i sposobów wykorzystania Internetu w celach rozwojowych, takich jak chociażby nano-learning (zakładający rozwój za pomocą przekazywania uczącemu się jedynie małych porcji informacji) (Meger, 2012: 52) czy u-learning (kształcenie na odległość zakładające, że dostęp do środowiska rozwojowego można uzyskiwać w różnych kontekstach i sytuacjach) (Klichowski, 2017: 59).

Podsumowując powyższe rozważania, należy stwierdzić, że Internet, będący tkanką życia współczesnego człowieka i oddziałujący na każdą sferę ludzkiej egzystencji (Castells, 2003: 11), oferuje szereg narzędzi, które mogą być stosowane w procesach formalnego, nieformalnego i pozaformalnego rozwoju. Pamiętać jednak trzeba, że mimo licznych zalet rozwój za pomocą Internetu ma także słabe strony, które należy wziąć pod uwagę, podejmując mniej lub bardziej świadomą decyzję o uczeniu się w sieci. Do najczęściej wskazywanych wad uczenia się w Internecie zalicza się: niemożność uczenia się wszystkich treści i uczestniczenia w zajęciach typu laboratoryjnego, konieczność posiadania odpowiedniego sprzętu, rozpraszające cechy Internetu i brak atmosfery mobilizującej do nauki, konieczność legitymowania się przez uczącego się predyspozycjami do samokształcenia, doskonalenia i samokontroli (Ogrodowczyk, 2005: 160).

Ponadto Internet nie jest miejscem wolnym od przemocy. Cyberprzemoc to intencjonalne, wrogie i powtarzalne zachowanie pojedynczych osób lub grup, którego celem jest skrzywdzenie drugiej osoby, większej grupy lub zbiorowości, realizowane za pomocą nowych technologii komunikacji – Internetu, telefonów komórkowych oraz innych urządzeń elektronicznych. Cyberprzemoc przyjmuje różnorodne formy, takie jak np.: nękanie (*harassment*), poniżanie (*denigration*), atak (*flaming*), podszywanie się pod czyjąś tożsamość (*impersonation*), udawanie kogoś innego (*masquerading*), używanie pseudonimów (*pseudonyms*), prześladowanie w Internecie (*cyberstalking*) (Jankowiak, 2016: 92–93). Mówi się też o tzw.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

nowej przemocy symbolicznej, która wiąże się z narzucaniem określonego sposobu postrzegania i wartościowania rzeczywistości. Przemoc symboliczna jest zwykle ukryta i niezauważalna przez użytkowników.

> Kluczowy jej cel polega na możliwości narzucania innym własnej wizji rzeczywistości. Stawia to w uprzywilejowanej pozycji osoby posiadające większe zasoby – władzy, bogactwa, prestiżu, a także dysponujące bezpośrednim dostępem do mediów (Szpunar, 2017: 14).

Internet to także źródło uzależnień. Siecioholizm przejawiać się może w: erotomanii internetowej; socjomanii internetowej, czyli uzależnieniu od kontaktów z innymi przez Internet; obsesji śledzenia, co się dzieje w Internecie; przeciążeniu informacyjnym; uzależnieniu od komputera lub innego urządzenia podłączonego do Internetu (Laskus, 2005: 5). Jeszcze innym zagrożeniem, które niesie ze sobą sieć, jest trans dysocjacyjny:

> Nadużywanie Internetu i jego aplikacji powoduje zaburzenia podobne do zmiany stanu świadomości, depersonalizacji i utraty poczucia własnej tożsamości osobowej, zastępowanej czasem inną, równoległą (Guerreschi, 2006: 63).

Efektem może być totalna immersja, czyli pełne zanurzenie w świecie wirtualnym, które sprawia, że użytkownik Internetu nie potrafi oddzielić świata WWW od tego rzeczywistego.

Biorąc jednak pod uwagę, że obecnie coraz bardziej zacierają się granice między tradycyjnie pojmowanym światem realnym a wirtualnym (Morbitzer, 2016: 62), mimo zagrożeń związanych z korzystaniem z Internetu wydaje się niemal niemożliwe, by procesy rozwoju zasobów ludzkich przebiegały wyłącznie poza siecią. Osoby, które użytkują WWW do celów rozwojowych, powinny zatem nie tylko zdawać sobie sprawę z ryzyka, ale umieć też ryzyko to minimalizować. Oczywiście sama wiedza o potencjalnym niebezpieczeństwie nie wystarczy, by świadomie korzystać z internetowych narzędzi rozwoju. Konieczne jest, by jednostka rozwijająca się za pomocą Internetu legitymowała się kompetencjami informacyjnymi, które obejmują umiejętności: rozpoznania własnych potrzeb informacyjnych, lokalizowania, wyszukiwania, uzyskiwania, oceniania, organizowania i wykorzystywania informacji (Lau, 2011: 16).

2.4. Uwarunkowania rozwoju zasobów ludzkich z wykorzystaniem Internetu

W literaturze poświęconej internetowym narzędziom wspierającym rozwój zasobów ludzkich natrafiamy na cały szereg czynników wymienianych przez autorów jako warunkujące wdrożenie internetowych narzędzi rozwoju pracowników.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Klasyfikacje determinant warunkujących rozwój zasobów ludzkich z wykorzystaniem Internetu (zwanych powszechnie barierami) mogą być związane z:

- osobą ucznia dorosłego (Bednarek i Lubina, 2008: 206; Wagner, 2011: 69; Czarkowski, 2012: 42),
- osobą nauczyciela (Bednarek i Lubina, 2008: 206; Czarkowski, 2012: 42),
- kwestiami organizacyjnymi (Bednarek i Lubina, 2008: 208; Plebańska, 2011: 168; Wagner, 2011: 70; Czarkowski, 2012: 42),
- aspektami technicznymi (Bednarek i Lubina, 2008: 208; Plebańska, 2011: 168),
- kwestiami finansowymi,
- ograniczeniami kulturowymi,
- aspektami merytorycznymi,
- ograniczeniami prawnymi i wynikającymi z polityki edukacyjnej (Bednarek i Lubina, 2008: 207).

Determinanty opisane w literaturze przedmiotu zebrano i zaprezentowano w tabeli 2.3 w podziale na trzy grupy zaproponowane przez M. Plebańską (2011: 168).

Jednym z czynników determinujących wykorzystanie Internetu w celach rozwoju zasobów ludzkich jest znajomość zasad autodydaktyki (Bednarek i Lubina, 2008: 206; Plebańska, 2011: 168; Plebańska i Kula, 2011: 12; Czarkowski, 2012: 42; Skibińska i in., 2014: 143), której brak przekłada się na problemy w samodzielnej realizacji procesu rozwojowego z wykorzystaniem WWW. Deficyty w zakresie kompetencji związanych z samokształceniem przy jednoczesnym braku lub małym znaczeniu trenera odpowiedzialnego za proces rozwojowy mogą mieć wpływ na realizację samego procesu oraz jego efekty. Na znaczenie wewnętrznej kontroli, motywacji, samodyscypliny i konsekwencji zwracali uwagę również inni autorzy (Hyla, 2007: 30; Plebańska, 2011: 168; Marcial i in., 2015: 38).

Tabela 2.3. Determinanty rozwoju zasobów ludzkich z wykorzystaniem narzędzi internetowych

Grupa czynników	Determinanty
Bariery ludzkie	• niewłaściwe sposoby uczenia się wynikające z braku znajomości zasad autodydaktyki, • różnorodność wypełnianych ról społecznych, zmęczenie fizyczne i ograniczenia czasowe, • opór przed zmianą, strach przed nieznanym, przyjmowanie błędnych założeń i wskaźników oraz uprzedzenia wobec takiej formy rozwoju, • brak umiejętności kontroli i oceny postępów w rozwoju po stronie pracodawcy, • wiek pracownika, • brak umiejętności selekcjonowania informacji, • postawy i zachowania innych członków społeczności, • motywy skłaniające do podejmowania aktywności rozwojowych w Internecie, • niedostateczne kompetencje w obszarze ICT oraz nieznajomość języków obcych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Grupa czynników	Determinanty
Bariery organizacyjne	• koszty wdrożenia, • małe znaczenie rozwoju w strategii organizacji, • ograniczenia czasowe, • brak marketingu wewnętrznego oraz „propagatorów" rozwoju z wykorzystaniem Internetu, • niska jakość treści rozwojowych, • niska wiarygodność e-egzaminów sprawdzających wiedzę.
Bariery techniczne	• brak dostępu do sieci komputerowej lub słaby zasięg sieci, • brak dostępu do komputera, • koszty zakupu sprzętu o odpowiednich parametrach, • technologia jako element rozpraszający uczącego się, • brak kompatybilności sprzętu.

Źródło: opracowanie własne.

Do determinant po stronie osoby rozwijającej się zalicza się też różnorodność wypełnianych przez nią ról społecznych, która wraz z ograniczeniami czasowymi i zmęczeniem fizycznym może w sposób znaczący ograniczać rozwój zasobów ludzkich z wykorzystaniem Internetu (Bednarek i Lubina, 2008: 67; Plebańska, 2011: 168; Czarkowski, 2012: 42). Ograniczenia czasowe mogą również stanowić barierę po stronie organizacyjnej (nadmierne obciążenie pracownika zadaniami bieżącymi). Kolejnym czynnikiem warunkującym wykorzystanie Internetu w celach rozwojowych jest umiejętność odpowiedniego selekcjonowania informacji (zwłaszcza w świetle ich rosnącej ilości, wzrostu pojemności kanałów przekazu, powszechnego szumu informacyjnego, powielania oraz fragmentaryzacji treści) (Skibińska i in., 2014: 142). Czynnikiem wpływającym na wykorzystanie WWW w celach rozwojowych są również postawy i zachowania internautów, którzy są społecznością krytyczną. Z jednej strony stanowi to swoisty filtr i mechanizm weryfikacyjny dla publikowanych treści, z drugiej natomiast może prowadzić do zgubnej w skutkach dla podejmowanych działań rozwojowych krytyki samego uczącego się (Kuruliszwili, 2015: 157).

Czynnikiem występującym zarówno po stronie pracodawcy, jak i pracownika jest opór, który towarzyszy wprowadzanej zmianie, jaką jest zastąpienie tradycyjnych metod i technik szkoleniowych tymi realizowanymi z wykorzystaniem komputera. Wiąże się z tym wiele uprzedzeń i mitów. Opór przed zmianą i przed nowymi technologiami wskazywany jest jako jedna z cech charakterystycznych wdrażania systemów HRIS w organizacji, zatem niezwykle ważnym aspektem wiążącym się z tym rodzajem barier jest umiejętność zarządzania zmianą w organizacji (Jones i O'Shea, 2004: 388; Rosenberg, 2006: 18; Hyla, 2007: 26; Ali i Magalhaes, 2008: 41; Bednarek i Lubina, 2008: 206; Plebańska, 2011: 168; Plebańska i Kula, 2011: 12; Wagner, 2011: 69; Kathri i Raheja, 2013: 3; Łuczak, 2014: 535; Ferdous i in., 2015: 37; Ślósarz, 2016: 104).

Nie bez znaczenia dla sukcesu projektów rozwojowych realizowanych w Internecie jest również ich akceptacja bądź odrzucenie przez członków społeczności,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

których one dotyczą. W organizacji, w której aktywna jest duża grupa wpływowych przeciwników tego typu aktywności, szansa na efektywne wdrożenie działań rozwojowych z wykorzystaniem WWW jest niższa, a ryzyko frustracji po stronie uczących się wyższe (Gikas i Grant, 2013: 23).

Faktorem warunkującym aktywność rozwojową podejmowaną w Internecie są również motywy kierujące uczącym się. Stwierdzono, że ludzie aktywnie uczestniczą w społecznościach internetowych i silniej angażują się na ich rzecz, gdy dostrzegają, że zwiększa to ich reputację zawodową (Ardichvili, 2008: 544). Z drugiej strony osoby postrzegające wykorzystanie WWW w celach rozwojowych jako przymus wykazywać będą znaczny opór przed tego typu formą rozwoju.

Dość znaczącą barierą w realizacji działań rozwojowych za pośrednictwem WWW (występującą po stronie pracodawcy) jest brak umiejętności kontroli i oceny postępów pracowników w realizowanym procesie rozwoju (Bednarek i Lubina, 2008: 207; Czarkowski, 2012: 42). Kolejne to niedostatek w zakresie kompetencji ICT (Bednarek i Lubina, 2008: 206; Plebańska, 2011: 168; Plebańska i Kula, 2011: 12; Wagner, 2011: 69) czy brak znajomości języków obcych, który utrudnia korzystanie z zasobów często dostępnych właśnie w innym języku niż ojczysty (Kuruliszwili, 2015: 160).

Brak lub niewystarczające umiejętności w zakresie obsługi komputera oraz korzystania z WWW stanowić mogą nie tylko utrudnienie w realizacji procesu rozwojowego, ale też barierę wejścia trudną do pokonania dla niektórych pracowników. Często deficyty w zakresie kompetencji ICT, podobnie jak opisywany wcześniej opór przed zmianą, błędnie wiązane są z z wiekiem uczestników (Githens, 2007: 3).

Do organizacyjnych uwarunkowań realizacji działań rozwojowych z wykorzystaniem WWW zaliczyć należy też koszty wdrożenia (Hyla, 2007: 26; Bednarek i Lubina, 2008: 207; Wagner, 2011: 70). Kursy e-learningowe są rozwiązaniami szkoleniowymi drogimi w opracowaniu ze względu na dłuższy czas prac nad nimi, liczne testy wdrożeniowe, które trzeba wykonać przed uruchomieniem szkolenia, oraz konieczność zatrudnienia wykwalifikowanych ekspertów (np. metodyka) (Hyla, 2007: 152). Wspomniane nakłady są jednak kosztami stałymi dla danego kursu, zatem maleją one proporcjonalnie wraz ze wzrostem liczby uczestników, co w wypadku dużych organizacji może prowadzić do sytuacji, gdy rozwiązania internetowe są tańsze od tradycyjnych szkoleń. Zdarza się też, że pracodawcy przyjmują błędne założenia i wskaźniki działań rozwojowych podejmowanych w Internecie (np. liczba uczestników kursu jako miara jego sukcesu, utożsamianie prawidłowego funkcjonowania narzędzia w aspekcie technicznym z jego prawidłowym funkcjonowaniem w ogóle) (Rosenberg, 2006: 20) bądź odstępują od rzetelnej analizy potrzeb jako elementu poprzedzającego wdrożenie (Kathri i Raheja, 2013: 3).

Jedną z barier organizacyjnych jest również małe znaczenie rozwoju w strategii organizacji, co przekłada się na pozycjonowanie działań rozwojowych na końcu listy priorytetów organizacji (zarówno w kontekście kosztów, jak i poświęcanego czasu). Kolejna to brak marketingu wewnętrznego oraz wewnątrzorganizacyjnych

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

„propagatorów" rozwoju z wykorzystaniem Internetu (Plebańska, 2011: 168). Tymczasem istotne dla powodzenia prowadzonych z wykorzystaniem WWW działań rozwojowych jest ich wypromowanie wśród pracowników organizacji.

Czynnikiem po stronie organizacji jest ponadto niska jakość treści rozwojowych, i chodzi tu nie tylko o aspekt merytoryczny, ale też o niewłaściwy dobór terminologii i słownictwa, a także złe ustrukturyzowanie i nieodpowiedni układ treści. Jakość działań rozwojowych podejmowanych w systemach zdalnego nauczania uzależniona jest od jakości elektronicznych źródeł wiedzy oraz innych materiałów dydaktycznych udostępnianych w systemie. W obszarze jakości treści rozwojowych dostępnych za pomocą WWW umiejscowić należy również problem związany z niską wiarygodnością e-egzaminów i e-testów służących weryfikacji wiedzy zdobytej przez uczestników kursów w Internecie oraz utrudnioną weryfikację wiarygodności zadań wykonywanych przez uczących się (Nycz, 2005: 202; Plebańska, 2011: 168; Plebańska i Kula, 2011: 12; Wagner, 2011: 70; Czarkowski, 2012: 42; Kuruliszwili, 2015: 159).

Do uwarunkowań technicznych zaliczyć można ponadto ograniczony dostęp do tego typu form rozwoju (Czarkowski, 2012: 42). Ograniczenie takie może wynikać z szeregu czynników, takich jak choćby: (1) brak dostępu do komputera, (2) wolne łącze internetowe lub brak dostępu do sieci, (3) wysokie koszty zakupu sprzętu komputerowego o odpowiednich parametrach, (4) brak kompatybilności między posiadanym przez użytkownika sprzętem komputerowym a wymogami technicznymi narzędzi internetowych stosowanych w celach rozwojowych, (5) brak integracji między internetowymi narzędziami wykorzystywanymi w celach rozwojowych a innymi systemami informatycznymi wykorzystywanymi w organizacji (Hyla, 2007: 217; Ali i Magalhaes, 2008: 41; Bednarek i Lubina, 2008: 206–208; Plebańska, 2011: 168; Lorens, 2011: 10; Wagner, 2011: 69; Marcial i in., 2015: 37; Janiak, 2017: 83).

Do czynników technologicznych zaliczyć można również koncepcję komputera jako dystraktora procesu rozwojowego (Gikas i Grant, 2013: 23), jednakże autorowi nie udało się dotrzeć do rzetelnych badań, które wskazywałyby jednoznacznie, że narzędzia internetowe mogą być dystraktorem w procesie rozwojowym.

W literaturze przedmiotu wskazuje się ponadto, że szybkość rozwoju nowych technologii może nieść poważne skutki dla rozwoju intelektualnego i funkcjonowania ich użytkowników (Kuś i in., 2015: 212–214). Już teraz wymienia się dwa nowe, niebezpieczne zjawiska, świadczące o znacznym ograniczeniu poznawczym występującym u części młodych ludzi – „googlizm" i „googlification of the mind". Googlizm oznacza traktowanie wyszukiwarki Google jako wyznacznika rzeczywistości i najwyższej instancji w rozstrzygnięciach terminologicznych (przy założeniu, że wszystkie informacje pochodzące z Internetu są prawdziwe). Z kolei drugie z wymienionych zjawisk, tłumaczone jako „googlifikacja umysłu", to upodabnianie się funkcjonowania mózgu do wyszukiwarki. W praktyce oznacza to bezrefleksyjne stosowanie metody kopiowania i wklejania cudzych opracowań przy tworzeniu „własnego" tekstu (Kawczyński, 2007: 59).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Dodatkowo, na co uwagę zwracają neurolodzy badający mózgi młodych ludzi, jedną z ważniejszych konsekwencji zanurzenia w świecie Internetu jest powstawanie tzw. hipertekstowych umysłów, co oznacza zmianę sposobu myślenia z dotychczasowego linearnego na wielowątkowy. W rezultacie młodzi nie są zdolni do głębszej refleksji, nie potrafią wyciągać ogólnych wniosków czy przyjąć szerszego punktu widzenia. Zapamiętują dużo informacji, ale nie potrafią ich interpretować (Small i Vorgan, 2011: 32–43). Mają też problemy z komunikowaniem uczuć i okazywaniem emocji, rozumieniem cudzego punktu widzenia, nawiązywaniem i utrzymywaniem prawidłowych relacji międzyludzkich (Nikodemska, 2011: 34).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Rozdział 3
Metodyka badań własnych

3.1. Powody i cele podjęcia badań empirycznych

W rozdziałach teoretycznych pokazano, że rozwój zasobów ludzkich jest kluczowym obszarem funkcji personalnej oraz jednym z ważniejszych narzędzi rozwoju organizacji. Ów rozwój dokonuje się nie tylko metodami „tradycyjnymi", ale też z wykorzystaniem różnorodnych narzędzi internetowych; obejmuje formalne, nieformalne i pozaformalne uczenie się; odbywa się zarówno w czasie pracy, jak i poza nim; często ma charakter nieświadomy. Nadal brakuje jednak badań empirycznych kompleksowo podchodzących do „rozwoju w Internecie". Zwykle bowiem badacze, głównie ze względu na złożoność uczenia się za pośrednictwem WWW, analizują rozwój zasobów ludzkich z zastosowaniem WWW jedynie pod kątem interesujących ich, wąskich zagadnień:

- skupiając się na wybranych technikach lub narzędziach rozwoju zasobów ludzkich, takich jak np.: e-mentoring (Bierema i Hill, 2005: 557; Bierema i Merriam, 2002: 211; Janasz i in., 2008: 394; Thompson i in., 2010: 306), e-coaching (Geissler i in., 2014: 173; Ribbers i Waringa, 2012: 103; Neumann i Krzyżaniak, 2006: 62), media społecznościowe (Roberts i Sambrook, 2014: 557; Thomas i Akdere, 2013: 329; Breunig, 2016: 250; Sanchez-Casado i in., 2016: 23) czy m-learning (Kim i Kizildag, 2011: 7),
- omawiając ogólnie uczenie się w Internecie (Butler, 2000: 45; Kilby, 2001: 194; Agrawal i in., 2016: 409),
- badając problem tylko w kontekście jednego konkretnego aspektu, jak przykładowo: style uczenia się (Zając, 2009: 256; Peter i in., 2010: 100; Cheng i in., 2017: 488), różnice w sposobach uczenia się między pracownikami różnych generacji (Morgan, 2012: 166; Cabanero-Johnson i Berge, 2009: 296) czy perspektywa narodowa (Hussin i in., 2009: 5; Little, 2010: 135; Marcial i in., 2015: 28).

W efekcie trudno dotrzeć do pozycji, które traktowałyby rozwój pracowników w Internecie przekrojowo, tj. w odniesieniu do: różnorodności dostępnych narzędzi internetowych wspierających rozwój zasobów ludzkich; społeczności

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

internetowych, w których działa uczący się; równoległego uczenia się z wykorzystaniem różnych instrumentów WWW. Z punktu widzenia zarządzania organizacją zwraca też uwagę niedostatek wyników badań naukowych związanych z relacją między uczeniem się pracownika w świecie wirtualnym a innymi subfunkcjami zarządzania zasobami ludzkimi (takimi jak np. pozyskiwanie pracowników, wynagradzanie czy ocenianie).

Analiza raportów dowodzi, że uczenie się pracowników w sieci stanowi ponad 60% całej „aktywności" rozwojowej organizacji (*Social learning*…, WWW), *social learning* wykorzystywany jest przez organizacje różnej wielkości, a skala jego stosowania stale rośnie (*Nowe technologie w uczeniu*…, WWW: 9–14). Mimo to, przede wszystkim ze względu na brak lub ułomność narzędzi oceny efektów rozwoju w sieci, pracodawcy, przez lata przyzwyczajeni do formalnej ewaluacji rezultatów rozwoju zasobów ludzkich, choć korzystają z rezultatów uczenia się pracowników w Internecie, nie są zainteresowani przyznaniem tej formie rozwoju takiego samego statusu jak tradycyjnym szkoleniom, w których uczestnictwo potwierdzane jest zwykle zaświadczeniami czy dyplomami (Grover i Stewart, 2010: 33).

Niewystarczająca liczba badań empirycznych poświęconych rozwojowi zasobów ludzkich organizacji za pomocą Internetu oraz związkom tego rozwoju z działaniami w obszarze zzl stały się zasadniczymi powodami podjęcia badań jakościowych o charakterze eksploracyjnym. Dzięki badaniom eksploracyjnym możliwe jest bowiem rozpoznanie faktów i zjawisk; ich wyniki pozwalają nie tylko stawiać hipotezy, ale też określać kierunki dalszych, pogłębionych analiz (Pilch i Bauman, 2001: 23).

Głównym celem podjętych badań było rozpoznanie: co pracodawcy wiedzą o rozwoju pracowników w Internecie, jak postrzegają uczenie się pracowników z wykorzystaniem WWW, jaki jest związek między rozwojem pracowników w Internecie a innymi subprocesami zarządzania zasobami ludzkimi.

Postawiono następujące pytania badawcze:

1. Czego, według pracodawców, pracownicy uczą się w Internecie?
2. Jakie internetowe narzędzia rozwoju wykorzystują pracownicy?
3. Kiedy uczenie się z wykorzystaniem Internetu jest realizowane (w czasie pracy/w czasie poza pracą)?
4. Jaki charakter, według respondentów, ma uczenie się pracowników w Internecie (świadomy/nieświadomy; formalny/nieformalny/pozaformalny)?
5. Jakie czynniki, w opinii zatrudniających, determinują rozwój pracowników w sieci internetowej?
6. Jaka, zdaniem pracodawców, część wiedzy, umiejętności, postaw i zachowań pracowników jest rozwijana/kształtowana przez korzystanie z internetowych narzędzi rozwoju?
7. Jaki jest stosunek pracodawców do uczenia się pracowników z wykorzystaniem narzędzi internetowych?
8. Jak pracodawcy motywują zatrudnionych do wykorzystania narzędzi internetowych w procesie rozwoju?
9. W jaki sposób rozwój pracowników z wykorzystaniem Internetu przekłada się na efekty ich pracy?

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

10. W jaki sposób działania rozwojowe podejmowane przez pracowników w Internecie związane są z innymi subprocesami zarządzania zasobami ludzkimi?
11. Jaka (zdaniem badanych) jest relacja między rozwojem pracowników w Internecie a rozwojem organizacji ich zatrudniających?

Szczegółowe pytania badawcze znalazły odzwierciedlenie w dyspozycjach do wywiadu.

3.2. Przyjęty aparat pojęciowy

Zgodnie z retoryką badań jakościowych przyjęto robocze definicje pojęć zawartych w pytaniach badawczych (Creswell, 2013: 133). Tymczasowe definiowanie było szczególnie istotne w odniesieniu do kategorii, jaką jest „internetowe narzędzie uczenia się". Podobne do opisywanych w podrozdziale 2.3 trudności z precyzyjnym podziałem narzędzi internetowych zaobserwować można także w wypadku samego ich definiowania. Zarówno w ogólnym obiegu, jak i w literaturze przedmiotu funkcjonuje bowiem wiele określeń narzędzi internetowych, które stosowane bywają zamiennie. Przykładowo, opisując ten sam element kursu na platformie e-learningowej, niektórzy autorzy używają kategorii „treść kursu" (Hyla, 2007: 151; Dziubińska i Wierzbicka, WWW; Mikołajczyk, 2012: 96), podczas gdy inni stosują określenie „e-podręcznik", zaznaczając, że jego częścią są „treści kursu" (Plebańska i Kula, 2011: 49). Jeszcze inni opisują ten sam instrument jako: „e-materiał" (Gajewski, 2007: 118), „e-kontent" (Gajewski, 2007: 118; Brzostek-Pawłowska, 2007: 194), a nawet jako „kontent kształceniowy" (Kuruliszwili, 2015: 159). Podobne niejednoznaczności definicyjne dostrzec można przy okazji charakteryzowania „całych" narzędzi internetowych. I tak M. Plebańska jeden z rozdziałów swej książki poświęca portalom edukacyjnym (Plebańska, 2011: 107), podczas gdy na podstawie zawartego w tej publikacji opisu „portali" wnioskować można, że autorka opisuje serwisy, a nie portale[1] (różnice między serwisem a portalem wskazano w dalszej części niniejszego podrozdziału). Nieścisłości dopatrzyć się można również w klasyfikowaniu narzędzi WWW. Dla przykładu Z. Meger (2012: 55) zalicza serwis Twitter do mikroblogów, a serwisy funkcjonujące w oparciu o silnik Wiki do serwisów internetowych. Tymczasem inni traktują Twitter jako serwis społecznościowy, a serwisy typu Wiki jako encyklopedie internetowe.

Duża część użytkowników Internetu przyjmuje umownie, że określenia „serwis internetowy", „portal internetowy", „wortal internetowy" i „strona internetowa" są tożsame. Nie są one jednak synonimami. Najszerszym z wymienionych terminów

1 Opisanego powyżej braku spójności definicyjnej nie należy oczywiście rozpatrywać w kategorii błędów popełnionych przez autorów przywołanych publikacji. Różnice te wynikają w dużej mierze z niedostatecznie skodyfikowanego w literaturze przedmiotu aparatu pojęciowego.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

jest „portal internetowy", który jest serwisem wielotematycznym skierowanym do szerokiego grona odbiorców, zazwyczaj oferującym cały szereg usług, takich jak poczta internetowa, forum dyskusyjne, czat itp. Przykładami portali internetowych są Onet, Wirtualna Polska czy Interia. Kategorią węższą od portalu jest „serwis internetowy" (duże serwisy są niekiedy określane pojęciem „wortal"), który, w przeciwieństwie do portalu, skupia się zwykle na jednym (bądź kilku pokrewnych) obszarze tematycznym i adresowany jest do wąskiej grupy odbiorców zainteresowanych danym zagadnieniem. Serwisami internetowymi są chociażby Infor, Gazeta Prawna, Money.pl. Z kolei „strona internetowa" odnosi się do witryny o prostej konstrukcji, która nie wymaga częstych aktualizacji (np. strona internetowa organizacji) (Gdak, WWW). Ze względu na brak rozróżniania wskazanych powyżej pojęć autor zadecydował, aby konsekwentnie posługiwać się pojęciem „strona internetowa" i w toku prowadzonych badań, za pomocą pytań pogłębiających, weryfikować, o jakiej „odmianie" strony wypowiada się respondent.

Podobny brak spójności definicyjnej zaobserwować można w odniesieniu do mediów społecznościowych, które nazywane też bywają serwisami społecznościowymi, portalami społecznościowymi, sieciami społecznościowymi lub serwisami społeczności internetowych.

Na potrzeby prowadzonych badań empirycznych przyjęto za R. Lorensem (2011: 130), że:

- sieć społecznościowa określa grupę ludzi o podobnych zainteresowaniach skupionych (posiadających konta) wokół jednego serwisu społecznościowego,
- terminy: „portal społecznościowy", „serwis społeczności internetowej" i „media społecznościowe" to synonimy serwisu społecznościowego.

Doprecyzowania wymagały również pojęcia związane z e-learningiem, który, choć w piśmiennictwie określany jest szeroko jako cały szereg technik i metod uczenia się (Clarke 2007: 9), to w potocznym rozumieniu utożsamiany bywa jedynie z kursami online realizowanymi w przeznaczonych do tego celu serwisach internetowych. Przeprowadzone badania pilotażowe zwróciły uwagę autora na znaczny problem definicyjny w tym obszarze i skłoniły go do zawężenia, na potrzeby zasadniczych badań empirycznych, pojęcia e-learningu do kursów realizowanych online.

W trakcie wcześniej prowadzonych badań zaobserwowano ponadto, że respondenci nie potrafili przyporządkować poszczególnych serwisów internetowych do odpowiadających im kategorii (przedstawionych w podrozdziale 2.3). Tym samym uznano, że mają spore trudności z udzieleniem odpowiedzi na pytania (np. badany zapytany o wykorzystanie w jego organizacji w celach rozwojowych serwisów videocastingu i audiocastingu odpowiadał z pełną stanowczością, że pracownicy w jego organizacji nie używają tego typu rozwiązań, podczas gdy w toku wywiadu deklarował częste stosowanie przez pracowników serwisów YouTube czy Yahoo! Video, które zaliczają się właśnie do serwisów platform videocastingu). Zdecydowano zatem, aby w toku właściwych wywiadów pytać o konkretne narzędzia (wybrano najpopularniejsze), a w wypadku odpowiedzi potwierdzających ich

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

stosowanie za pomocą pytań pogłębiających uzyskiwać informacje na temat innych narzędzi zaliczanych do danej kategorii.

Na potrzeby własnych badań empirycznych roboczo zdefiniowano również inne terminy, które pojawiają się w szczegółowych pytaniach badawczych. Określenia te zebrano w tabeli 3.1.

Tabela 3.1. Robocze definicje pojęć

Pojęcie	Definicja
Uczenie się w Internecie	Uczenie się (rozwój) przez wykorzystanie jakiegokolwiek narzędzia internetowego.
Czas poza pracą	Czas poza pracą to czas wolny oraz częściowo wolny; „stoi w opozycji" do czasu pracy, czyli aktywności produkcyjnej człowieka.
Świadome uczenie się	Świadome uczenie się zachodzi, gdy człowiek w danym momencie zdaje sobie sprawę z faktu, że się uczy/rozwija.
Formalny charakter uczenia się	Przebiegający w sposób zorganizowany i uporządkowany proces rozwoju zasobów ludzkich prowadzący do uzyskania kwalifikacji potwierdzonych w formie oficjalnej akredytacji (dyplom, certyfikat lub świadectwo). Realizowany w systemie kształcenia ogólnego, zawodowego lub szkolnictwa wyższego.
Nieformalny charakter uczenia się	Odbywa się w publicznych i prywatnych instytucjach bądź z ich wsparciem. Występuje komunikacja pomiędzy uczącym się a nauczającym. Ma wyraźnie określone cele, zorganizowany proces, lecz brak ścisłych ram czasowych. Potwierdzenie kwalifikacji ma postać zaświadczeń lub certyfikatów.
Pozaformalny charakter uczenia się	Realizowane w pozapublicznych i prywatnych instytucjach oraz w codziennym życiu, często za pomocą nieformalnego komunikowania się ze współpracownikami, rodziną oraz innymi osobami. Nie ma wyraźnie określonych celów, programu ani ram czasowych. Przybiera postać działań spontanicznych, odbywających się „na żądanie". Nie prowadzi do akredytacji i formalnego potwierdzenia osiągnięć i kwalifikacji.
Determinanta rozwoju zasobów ludzkich organizacji	Każdy zewnętrzny lub wewnątrzorganizacyjny czynnik mający bezpośredni bądź pośredni wpływ na rozwój zasobów ludzkich w następujących kontekstach: jednostki, zespołu, ogółu pracowników danej organizacji.
Efekt pracy	Rezultat pracy człowieka w ujęciu ilościowym lub jakościowym oraz (szczególnie w wypadku trudno kwantyfikowalnych zadań zawodowych) postawy i zachowania jednostki wobec pracy/w pracy.
Subproces zarządzania zasobami ludzkimi	Każde „tradycyjne" i „nowe" działanie, które można zaliczyć do szeroko rozumianego zzl. Są to (oprócz rozwoju zasobów ludzkich): rekrutacja, selekcja, ocenianie, wynagradzanie, derekrutacja, budowanie marki pracodawcy, zarządzanie różnorodnością, zarządzanie wiekiem, controlling personalny itp.
Rozwój organizacji	Każda (z punktu widzenia organizacji) ilościowa, jakościowa, strukturalna, technologiczna czy kulturowa zmiana, która sprzyja działalności instytucji.

Źródło: opracowanie własne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

3.3. Grupa badana oraz sposób jej doboru

Badanymi byli pracodawcy, a dokładnie rzecz ujmując – przedstawiciele pracodawców, jakimi są pracownicy działów zarządzania zasobami ludzkimi lub w wypadku organizacji, w których takie działy nie funkcjonują, osoby odpowiedzialne za realizację działań z obszaru zzl[2]. Celowy dobór badanych, których ograniczono do osób związanych z wypełnianiem funkcji personalnej w organizacji (z wyłączeniem kierowników liniowych), wynikał z następujących przesłanek:

(1) specjaliści zzl są członkami kwintetu szkoleniowego (Rae, 2006a: 20) i posiadają (deklaratywną i proceduralną) wiedzę z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi oraz rozwoju pracowników, która przekłada się na dokonywane przez nich obserwacje w codziennej pracy zawodowej; pracownicy działów zzl są zatem podmiotami „bogatymi w informacje" (Maxwell, 1996: 70);
(2) osoby odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi są swoistym łącznikiem między pracownikami a kierownictwem wyższego szczebla oraz między wszystkimi funkcjami organizacji (Szeloch, 1998: 43).

Sposób pozyskania respondentów polegał na rekrutacji ochotników, których poszukiwano za pomocą trzech serwisów społecznościowych: LinkedIn, GoldenLine oraz Facebook.

Kryteriami doboru były:

(1) Subfunkcja zzl, za której realizację odpowiedzialny jest respondent. Do uczestnictwa w badaniu chciano pozyskać osoby odpowiedzialne nie tylko za rozwój zasobów ludzkich, ale też za rekrutację i selekcję, wynagradzanie, ocenianie kadr czy zarządzanie talentami.
(2) Kompletność oraz zbieżność profilu potencjalnego rozmówcy. Kompletność profilu zdefiniowana została przez badacza jako uzupełnienie profilu o dane, które uwiarygadniały jego właściciela jako potencjalnego respondenta (przebieg dotychczasowego zatrudnienia, aktualne miejsce pracy, zajmowane obecnie stanowisko). Pod pojęciem zbieżności rozumiano z kolei możliwą do zaobserwowania aktywność ewentualnego respondenta w Internecie. Analizowano, czy właściciel profilu, korzystając z serwisu społecznościowego, podejmował w sieci działania związane z tematyką rozwoju pracowników (wypowiadał się na forach tematycznych, udostępniał posty lub oznaczał posty innych osób „polubieniem").

Stosując pierwsze z kryteriów doboru, autor dokonał wyboru potencjalnych uczestników badań w sposób arbitralny. Szukał ich za pomocą zintegrowanej z każdym z serwisów wyszukiwarki, na podstawie zadawanych wyszukiwarce zapytań mających na celu wskazanie osób odpowiedzialnych zawodowo za różnorakie subprocesy zzl. W rezultacie wyłoniono ponad 521 profili należących do osób

2 W dalszej części pracy, w celu uproszczenia opisu wyników badań, pojęcie „pracownik działu zzl" stosowane jest zamiennie z terminami: „osoba odpowiedzialna za realizację działań z obszaru zzl", „specjalista zzl".

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

zajmujących stanowiska rekruterów, specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi, specjalistów szkoleń i rozwoju, wynagrodzeń, budowania marki pracodawcy, zarządzania talentami.

Profile te poddano następnie ocenie pod kątem drugiego kryterium doboru, czyli kompletności i zbieżności. Po tym etapie oceny liczbę potencjalnych badanych ograniczono do 158 osób. Spośród nich: 21 specjalistów zzl reprezentowało mikro i małe organizacje, 54 zatrudnionych było w podmiotach średniej wielkości, w wypadku 83 osób miejscem pracy były duże organizacje. Analiza danych z internetowych profili pokazała ponadto, że: staż pracy około 80% z nich nie przekraczał 10 lat, w tej grupie były także osoby związane zawodowo z zzl od ponad 10 lat (mniej więcej 20%). Więcej niż 90% osób wyłonionych jako potencjalni respondenci legitymowało się wykształceniem wyższym. Choć ponad połowa z nich ukończyła studia na kierunkach ekonomicznych, to wśród wytypowanych 158 specjalistów zzl byli też absolwenci uczelni technicznych (przykładowo kierunków budownictwo, technologia żywności i żywienia człowieka, biotechnologia, zarządzanie i organizacja produkcji), humaniści (filolodzy, dziennikarze, psychologowie, pedagodzy), a nawet absolwenci studiów o profilu medycznym (lekarze, specjaliści ds. zdrowia publicznego). Warto dodać, że osoby zakwalifikowane jako ewentualni badani reprezentowały wszystkie trzy sektory gospodarki: przemysł, usługi i rolnictwo (choć trzeci sektor reprezentowany był najmniej licznie, bo zaledwie przez trzech potencjalnych respondentów). Jednocześnie potencjalni rozmówcy zatrudnieni byli w różnych branżach, takich jak: handel, budownictwo, przetwórstwo przemysłowe, działalność profesjonalna, transport, opieka zdrowotna, edukacja, informacja i komunikacja, dostawa mediów (zgodnie z nazewnictwem Polskiej Klasyfikacji Działalności).

W kolejnym etapie poszukiwania ochotników do wszystkich z wyżej opisanej grupy wysłano (za pośrednictwem komunikatorów serwisów społecznościowych bądź mailowo) zaproszenie do udziału w badaniu. Odpowiedź zwrotną otrzymano od 17 osób, z których trzy wycofały się później z udziału w badaniu (tłumacząc ten fakt brakiem zgody przełożonego lub niedostatkiem czasu spowodowanym zobowiązaniami zawodowymi), a cztery kolejne, pomimo deklarowanej chęci udziału w badaniu, wielokrotnie odwoływały lub przesuwały termin spotkania lub rozmowy (co w efekcie skłoniło badacza do zrezygnowania z dalszych prób pozyskania ich opinii).

W toku prowadzonych badań uznano, że kolejne rozmowy nie dostarczają już „nowych" informacji i tym samym zgromadzony materiał oceniono jako wystarczający. Autor stwierdził, że doszło do tzw. teoretycznego nasycenia próby/saturacji kategorii (Pasikowski, 2015: 196; Czernek, 2015: 181). Po powtórnej, dogłębnej analizie zebranego materiału badawczego (w listopadzie 2018 r.) autor zdecydował się jednak na realizację drugiego, nieplanowanego wcześniej, etapu badań. Powrócono do tych samych rozmówców w celu pogłębienia wywiadów. Przeprowadzono także dodatkowe wywiady z kolejnymi 6 respondentami. Badanych tych pozyskano z arbitralnie wyłonionej grupy 158 osób. Owi respondenci wyrazili zgodę na uczestnictwo w badaniu po przesłaniu im powtórnego zaproszenia. W drugim etapie badań

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

z „nowymi" respondentami rozmawiano zgodnie z wcześniej ustalonymi dyspozycjami do wywiadu; wszystkim badanym zadano ponadto pytania uzupełniające.

Podsumowując: ze względu na celowy (arbitralny) wybór respondentów przeprowadzone badanie cechuje się doborem nieprobablistycznym (Babbie, 2013: 211). W toku realizowanych badań z powodu trudności z pozyskaniem respondentów zdecydowano się zrezygnować z dążenia do maksymalnego zróżnicowania próby.

3.4. Metoda badawcza i przebieg badań

Badania własne zrealizowano za pomocą wywiadów[3] niestandaryzowanych i nieustrukturyzowanych. Wywiad niestandaryzowany nieustrukturyzowany to technika powszechnie stosowana w badaniach terenowych. Taki sposób prowadzenia wywiadu pozwala badaczowi zadawać pytania w sposób skłaniający respondenta do dłuższych, wielowątkowych wypowiedzi. Wywiad niestandaryzowany cechuje się dowolnością w kolejności zadawania pytań, co pozwala na to, aby ich układ wynikał z kontekstu rozmowy, a sposób formułowania pytań uzależniony był od sytuacji w trakcie trwania wywiadu. Wywiad nieustrukturyzowany cechuje się natomiast stosowaniem pytań o charakterze otwartym w celu zgromadzenia materiału empirycznego, co pozwala badanemu odpowiadać w swobodny sposób (Konecki, 2000: 169; Jemielniak (red.), 2012a: 113).

Autor zdecydował się na przeprowadzenie wywiadów niestandaryzowanych z powodu specyficznej tematyki badania – choć respondenci, ze względu na pełnione w organizacjach funkcje, posiadają wiedzę na temat zarządzania zasobami ludzkimi i rozwoju pracowników, to nie muszą być specjalistami w zakresie Internetu i internetowych instrumentów uczenia się. Skutkować to może trudnościami w prowadzeniu wywiadów standaryzowanych, które wynikają ze stosowania (do opisu internetowego instrumentarium rozwoju) trudnego i złożonego aparatu pojęciowego (który jest dodatkowo niejednoznaczny i pełen wewnętrznych sprzeczności logicznych).

Nie bez znaczenia dla wyboru wywiadu niestandaryzowanego był również fakt, że respondenci reprezentowali instytucje o różnej wielkości, działające w odmiennych branżach itp. W organizacjach ich zatrudniających stosowane są zatem wielorakie systemy i narzędzia informatyczne oraz polityki i procedury zarządzania zasobami ludzkimi. Taka różnorodność utrudniała skonstruowanie jednorodnej listy pytań, które pozwoliłyby uzyskać wszystkie niezbędne dane od każdego z badanych. Zasadne wydawało się też pozostawienia pola do zgromadzenia dodatkowych informacji w zakresie badanego problemu, zwłaszcza w obszarach, których autor monografii nie był w stanie zidentyfikować przed przystąpieniem do realizacji badań – możliwości takie daje właśnie wywiad niestrukturyzowany (Jemielniak (red.), 2012a: 113).

3 W kolejnych podrozdziałach, choć autor zdaje sobie sprawę, że słowa te nie są synonimami, dla uniknięcia powtórek termin „wywiad" używany jest wymiennie z pojęciem „rozmowa".

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Dodatkowym powodem przemawiającym za tym, by nie prowadzić badań ankietowych, jest duże zróżnicowanie internetowych narzędzi, które stosowane są w praktyce rozwoju zasobów ludzkich. Bogactwo to sprawia, że instrumentarium jest trudne do sklasyfikowania. Wyczerpująca lista internetowych narzędzi rozwoju powinna zawierać ponad 100 pozycji, co w wypadku badania kwestionariuszowego wydłuża czas wypełniania formularza, sprawia, że uczestnictwo w badaniu może być odebrane jako nużące i tym samym zniechęca potencjalnego respondenta do udziału w badaniu.

Wywiad ma też tę zaletę, że pozwala zmniejszyć liczbę pytań, na które respondenci udzielą odpowiedzi „nie wiem" lub „nie mam zdania". Ponadto prowadzący wywiad ma możliwość uzupełnienia pytania lub sparafrazowania go, co stanowi swoiste „zabezpieczenie" przed mylnym zrozumieniem pytania (Babbie, 2013: 300).

Przeprowadzone na potrzeby niniejszej publikacji badania miały trzy etapy (tab. 3.2).

Tabela 3.2. Etapy zrealizowanych badań empirycznych

Typ badania	Etap badania	Charakterystyka podjętych działań	Liczba badanych	Liczba wywiadów
Badanie wstępne	1	Pilotaż, na podstawie którego udoskonalono dyspozycje do wywiadu oraz doprecyzowywano aparat pojęciowy stosowany w badaniach. Badania pilotażowe trwały od stycznia do kwietnia 2017 roku. Materiał zgromadzony w trakcie prowadzonego pilotażu nie został uwzględniony w wynikach badań, gdyż przyjęte w badaniu pilotażowym dyspozycje do wywiadu oraz aparat pojęciowy zostały znacznie zmodyfikowane.	4	4
Badanie zasadnicze	2	Badanie właściwe służące zgromadzeniu materiału badawczego. Badanie prowadzone od lipca 2017 roku do stycznia 2018 roku.	10	15
	3	Ostatnia faza badań (badania uzupełniające, tzw. powrót w teren) miała na celu pogłębienie i uzupełnienie wiedzy zgromadzonej w trakcie etapu drugiego (autor odbył kolejne spotkania oraz rozmowy z tymi samymi respondentami) oraz poszerzenie zgromadzonego materiału o dodatkowe informacje (od „nowych" rozmówców). Badania uzupełniające realizowano od grudnia 2018 do maja 2019 roku.	15	17
	Łącznie:		16	32

Źródło: opracowanie własne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Wszystkie zrealizowane wywiady prowadzone były zgodnie z generalną zasadą „sam na sam". Pierwsza rozmowa z każdym, kto wyraził zgodę na uczestnictwo w badaniu, odbywała się za pośrednictwem komunikatora bądź telefonicznie. W trakcie tej rozmowy, mającej charakter aranżujący (Sztabiński i in., 2005: 131–133):

- w warstwie informacyjnej – respondentom przypominano tematykę badania, ogólnie zapoznawano ich z istotą pytań badawczych,
- w warstwie perswazyjnej – zapewniano o anonimowości badania, informowano o sposobie wykorzystania danych, wyjaśniano rolę respondenta w badaniu.

Pierwsza rozmowa służyła ponadto ustaleniu terminu wywiadu i sposobu komunikowania się (czy wywiad zostanie zrealizowany bezpośrednio „twarzą w twarz", czy za pomocą dogodnego dla respondenta medium). Środkami komunikowania się, wskazywanymi przez badanych, były: telefon, wybrany komunikator (najczęściej Skype, Messenger lub WhatsApp). Większość rozmówców wyraziła zgodę na rejestrowanie dźwięku w trakcie badania. Takiej zgody nie udzieliło czterech respondentów, z których: dwóch zastrzegło podczas umawiania wywiadu, że nie wyraża zgody na rejestrowanie dźwięku, kolejny poprosił o zaprzestanie nagrywania podczas wywiadu, a ostatni wstępnie wyraził zgodę, lecz po wywiadzie zwrócił się z prośbą o usunięcie nagrania.

W pierwszym etapie badań właściwych (lipiec 2017 – styczeń 2018 r.) w wypadku 6 respondentów badanie miało postać jednego, trwającego około 2 godzin wywiadu. Taki przebieg badania wynikał z woli rozmówców podyktowanej ich dyspozycyjnością lub komfortem. Z kolejnymi 3 osobami przeprowadzono dwie lub trzy rozmowy; z ostatnim badanym zrealizowano trzy wywiady, z których każdy trwał od 30 do 70 minut. Już na tym etapie część badań miała więc charakter iteracyjny – badacz wracał do tych samych rozmówców w celu uzupełnienia informacji o kolejne wątki.

Nie wszystkie wywiady z tymi samymi respondentami realizowane były za pomocą jednego kanału komunikacji. Wybór sposobu porozumiewania się zawsze pozostawał w gestii badanego i wynikał z jego dostępności oraz komfortu. W efekcie w wypadku części rozmówców doszło przykładowo do jednego bezpośredniego spotkania osobistego i jednego bądź dwóch wywiadów pogłębiających, z których pierwszy był telefoniczny, a drugi – internetowy.

W trakcie dwóch etapów badań zasadniczych rozmawiano z 16 osobami. Przeprowadzono łącznie 32 wywiady (z wyłączeniem pierwszych, aranżujących rozmów), z których:

- 14 zrealizowano bezpośrednio („twarzą w twarz"),
- 14 to wywiady telefoniczne,
- 4 to rozmowy prowadzone przez komunikatory internetowe.

Wywiady typu *face to face* przeprowadzane były: w siedzibach organizacji zatrudniających respondentów – 5 rozmów, w miejscach „neutralnych" (np. kawiarnia, restauracja) – 8 spotkań, w siedzibie Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego – 1 spotkanie. Nie zgromadzono dokładnych informacji o miejscach,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

z których respondenci udzielali wywiadów telefonicznych i internetowych. Biorąc jednak pod uwagę wypowiedzi kilku badanych oraz godziny rozpoczynania wywiadów (niektóre rozmowy rozpoczynano po godzinie 20.00), można przypuszczać, że część uczestników badania przebywała w trakcie rozmów w swoich miejscach pracy, a pozostali rozmawiali z domów.

Na podstawie nagrań badacz dokonał transkrypcji prowadzonych wywiadów, rozumianej jako zapisanie dyskursu mówionego w postać tekstu (Bloor i Wood, 2006: 167). Zastosowano transkrypcję zdenaturalizowaną, czyli uwzględniającą znaki interpunkcyjne. W trakcie prowadzonych rozmów badacz na bieżąco notował swoje spostrzeżenia, przemyślenia i uwagi, które pozwoliły na późniejszym etapie interpretować wypowiedzi respondentów w szerszym kontekście. Każdy z przeprowadzonych wywiadów transkrybowany był bezpośrednio po jego zakończeniu; rozmowy charakteryzowano też w karcie wywiadu. Pozwoliło to przynajmniej częściowo uwzględnić podczas interpretacji wywiadów dystraktory, które mogły mieć wpływ na wypowiedzi respondenta, doświadczenie zawodowe badanego, stanowisko, na jakim zatrudniony był respondent w organizacji, a także pozytywne nastawienie do tematyki Internetu.

Badanie było całkowicie anonimowe. Warto dodać, że w wypadku kilku rozmówców anonimowość była (postawionym przez nich) warunkiem koniecznym udziału w badaniu. Ci badani zaznaczali, że zgodnie z polityką zatrudniających ich organizacji nie mogą brać udziału w tego typu badaniach.

Starano się, by prowadzone wywiady miały charakter swobodnej rozmowy, tak aby rozmówcy nie mieli poczucia, że są „przepytywani" bądź „egzaminowani" (Konecki, 2000: 176). Z wyjątkiem jednej rozmowy wszystkie przebiegały w spokojnej i przyjaznej atmosferze, a badacz nie wyczuł w ich trakcie oporu ze strony respondentów.

W jednym wypadku, gdy spotkanie odbyło się w miejscu pracy respondenta, badacz wyczuł znaczne zdenerwowanie ze strony rozmówcy oraz tendencję do zdawkowego odpowiadania na pytania. Z inicjatywy badacza zaaranżowano więc kolejne spotkanie w innym terminie na neutralnym gruncie (w miejscu publicznym). Podczas drugiej rozmowy respondent zachowywał się zupełnie inaczej, wyczerpująco odpowiadał na pytania. Z kontekstu całej rozmowy można było wywnioskować, że jego zachowanie podczas pierwszej rozmowy wynikało ze specyfiki miejsca, w którym była ona prowadzona.

3.5. Ograniczenia przyjętej metodyki

Przedstawione w podrozdziałach 3.1–3.4 założenia przyjętej metodyki badań empirycznych, choć spójne z jakościowym podejściem do badań w obszarze zarządzania, mają swoje słabości, które wynikają nie tylko z eksploracyjnego charakteru

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

badań, ale także z celowego doboru próby oraz wykorzystanej metody pozyskiwania informacji. Zasadniczym ograniczeniem badań jakościowych jest brak reprezentatywności, który powoduje, że w podsumowaniu wyników nie jest możliwe generalizowanie w odniesieniu do całej populacji. Badania tego typu, choć cechuje je większa trafność niż przykładowo pomiary sondażowe, uznawane są jednocześnie za mniej rzetelne. Dodatkowo, na co uwagę zwraca m.in. E. Babbie (2013: 109), badania eksploracyjne nie zawsze pozwalają uzyskać satysfakcjonujące odpowiedzi na postawione pytania badawcze, co może skutkować tym, że założony cel badania nie zostanie osiągnięty. Spotkać się można z opinią, że badań eksplorujących nie należy traktować jako ostatecznych; niektórzy twierdzą wręcz, że eksploracja jest wstępną fazą, która nie kwalifikuje się do miana badań, lecz je jedynie poprzedza (Czakon, 2009: 13–17). Badanie eksploracyjne cechować więc może powierzchowność oraz niewystarczający poziom wyjaśnienia problemu.

Słabość przyjętej metodyki może się wiązać także z decyzją dotyczącą zakończenia badania, gdy badacz uzna, że doszło do teoretycznego nasycenia (saturacji) próby. W środowisku naukowym nie ma zgody co do tego, czy granica nasycenia jest w ogóle możliwa do określenia. Jak podaje bowiem S. Pasikowski (2015: 34):

> stwierdzenie wystąpienia replikacji upoważniającej do uznania reprezentatywności zgromadzonych danych nie zawsze zbiega się z faktycznym jej zachodzeniem […]. Wiedza analityka, jego doświadczenie, styl poznawczy oraz bieżąca kondycja intelektualna determinują ilość informacji dostrzeganych w surowych danych, liczbę generowanych kodów i kategorii.

Mimo że w praktyce przeciętna wielkość próby, na jaką decydują się badacze jakościowi, mieści się w granicach 20–30 jednostek, to decyzja dotycząca saturacji jest zawsze subiektywna i zależy nie tylko od empirycznego kontekstu, ale także od kompetencji osoby projektującej i prowadzącej badanie (Czernek, 2015: 181).

Kolejny mankament założonej koncepcji badawczej dotyczy sposobu doboru próby. Celowość wyboru opiera się bowiem na kryteriach, których wybór uzależniony jest od profesjonalnej wiedzy i doświadczenia badacza w zakresie interesującego go obszaru. Rezultaty badań mogą być też „osłabione" przez rezygnację z zapewnienia próbie jak największego poziomu zmienności. Z drugiej strony (co wynikało z kłopotów z rekrutacją uczestników badania) nie zdecydowano się również na dobór homogenicznej grupy respondentów. Chociaż wstępne analizy, prowadzone na bieżąco w trakcie gromadzenia materiału badawczego, wskazywały na brak znaczących różnic między odpowiedziami poszczególnych respondentów, nie można uznać, że zakres prowadzonych rozmów zawężono przykładowo do problemów rozwoju zasobów ludzkich w dużych organizacjach lub że problem uczenia się pracowników w Internecie opisano z perspektywy specjalistów do spraw szkoleń.

Autor ma również świadomość niewielkiej liczebności grupy badanej. Choć w wypadku badań jakościowych dyktat dotyczący wielkości próby ustępuje na rzecz jej jakości i sposobu doboru, a dążenie do reprezentatywności statystycznej zastępowane jest dążeniem do reprezentacji merytorycznej (Pasikowski, 2015: 196; Kociatkiewicz i Kostera, 2014: 15), to uogólnienie wyników nie jest możliwe.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Następna niedoskonałość badań własnych związana jest z wybraną metodą pozyskiwania danych. Wywiad jakościowy (a takim jest wywiad niestandaryzowany i nieustrukturyzowany) pozwala na poznanie ludzkich doświadczeń i interpretacji wydarzeń. Jest zatem metodą subiektywną i zazwyczaj nie umożliwia zgromadzenia obiektywnych informacji o faktach. W tego typu wywiadzie znaczenie ma „czytanie między wierszami" (Jemielniak (red.), 2012a: 116–117). Istotne są tu zatem umiejętności badacza związane z rejestrowaniem i interpretowaniem nie tylko słów respondenta, ale też mowy jego ciała.

W kontekście powyższych rozważań należy zwrócić uwagę na kolejne ograniczenie zrealizowanych badań, które wynika z tego, że wywiady nie zawsze prowadzone były bezpośrednio. Wykorzystanie w wywiadach mediów (telefonu lub komunikatora) sprawia, że proces komunikowania się między badaczem a respondentem przebiega jedynie na płaszczyźnie werbalnej i parajęzykowej z wyłączeniem kanału niewerbalnego. Podczas rozmowy zdalnej nie da się obserwować rozmówcy; nie można zobaczyć wyrazu jego twarzy ani gestów. Wywiady telefoniczne czy internetowe nie umożliwiają zatem dokładnego odczytania emocji badanego. Ta specyfika kontaktu ma wpływ na uzyskiwane odpowiedzi, jak również na przebieg interakcji na linii ankieter–respondent. Wyniki badań poświęconych wywiadom na odległość wskazują ponadto na inne minusy: ryzyko przerwania wywiadu przez respondenta (przeprowadzanie wywiadów długich, kontakt z respondentami agresywnymi oraz kwestionującymi poprawność zadawanych pytań) i znaczne poznawcze obciążenie ankietera (przede wszystkim przeprowadzanie wywiadów z respondentami mającymi problem ze słuchem i niewyraźnie mówiącymi) (Jabłoński, 2012: 136–137).

Aspektem, który budził dość duże obawy autora (jak się okazało na etapie prowadzenia badań – niesłusznie), było również ryzyko odmowy udzielenia przez respondenta odpowiedzi na część pytań ze względu na konieczność zachowania przez niego lojalności i poufności wobec pracodawcy. Kilkukrotnie w trakcie prowadzonych badań zdarzało się jednak, że pomimo ogólnej zgody na nagrywanie respondenci prosili, aby pewne fragmenty rozmów nie były rejestrowane. Takie zdarzenia mogły mieć wpływ na interpretację wyników, gdyż analizie poddawano wówczas jedynie dane ze sporządzonych notatek.

Ponadto, chociaż w opisie przyjętej metodyki (oraz przedstawionych w kolejnym rozdziale wyników badawczych) pojęcia wywiadu i rozmowy stosowane są zamiennie, to w rzeczywistości wywiad nie jest rozmową. Wywiad to pseudorozmowa: asymetryczna, zaprojektowana forma komunikacji, której celem jest reprodukcja społecznie ustalonych struktur (Konecki, 2000).

Dodać należy, że informacje pozyskiwano za pomocą tylko jednej metody. Co prawda w wypadku niektórych respondentów (o czym wspomniano, opisując przebieg badań) zastosowano nie tylko wywiady bezpośrednie, ale i telefoniczne, jednak i tak nie można uznać, że badania zrealizowano zgodnie z ideą triangulacji metod.

Odnosząc się do słabych punktów przeprowadzonych badań empirycznych, trzeba też zwrócić uwagę na przypisywaną badaczowi rolę. W badaniach

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

jakościowych zakłada się bowiem, że osobiste zainteresowania, uprzedzenia oraz światopogląd badacza są brane pod uwagę w procesie zbierania, interpretowania i analizowania danych (Czernek, 2015: 174). W świetle przyjętej metodyki warunek ten został spełniony: (1) autor samodzielnie przeprowadził wszystkie wywiady; (2) posiada on doświadczenie zawodowe związane z rozwojem zasobów ludzkich; (3) nowe technologie, a szczególnie Internet, są pasją badacza. Z drugiej jednak strony osobiste zaangażowanie osoby prowadzącej badanie może zagrażać postulowanej w piśmiennictwie neutralności badacza.

Podsumowując rozważania dotyczące ograniczeń założonej metodyki oraz sposobu realizacji badań własnych, można odnieść się do dobrej praktyki podejścia jakościowego, jaką jest systematyczność badań. Pod pojęciem systematyczności rozumie się prowadzenie badań zgodnie z wcześniejszymi ustaleniami dotyczącymi: jednoznacznie sformułowanych pytań badawczych, opracowania i przetestowania narzędzi, określenia czasowego i przestrzennego zakresu prac terenowych, wypracowania oraz skutecznego wdrożenia zasad doboru respondentów, uzgodnienia form utrwalania danych (Górniak i in., 2007: 115–136). Biorąc pod uwagę wymienione zmienne, nie można z przekonaniem stwierdzić, że przeprowadzone badania cechuje systematyczność. O ile bowiem pytania (zdaniem autora) sformułowano jednoznacznie, a narzędzie badawcze przetestowano podczas pilotażu, o tyle niedoskonałości badań własnych dostrzec można w obszarach: czasowych ram prac terenowych (konieczność wydłużenia badań), doboru respondentów (odejście od przyjętego założenia maksymalnej zmienności próby) oraz sposobów utrwalania danych (braki w nagraniach wywiadów).

Broniąc jednak, pomimo wskazanych mankamentów, eksploracyjnego charakteru zrealizowanych badań empirycznych, warto przytoczyć opinię T. Sosnowskiego (2012: 54), który zaznacza, że niechęć do tego typu badań wynika

> z szeroko rozpowszechnionego przekonania, że badania eksploracyjne są metodologicznie „gorsze" od testowania hipotez. Przekonanie to z kolei jest źródłem presji, aby za wszelką cenę formułować jakieś hipotezy teoretyczne lub przynajmniej operacyjne, nawet gdyby miały to być hipotezy trywialne, w rodzaju: „zgodnie z naszą hipotezą, zmienna X wpływa na zmienną Y". Tymczasem nie ma powodu, aby deprecjonować badania eksploracyjne. Ich wynikiem może być opis ważnych faktów lub odkrycie ciekawych zależności empirycznych. Zależności takie mogą być z kolei inspiracją do budowy teorii.

3.6. Charakterystyka respondentów i reprezentowanych przez nich organizacji

W badaniach własnych przeprowadzono wywiady z 16 respondentami. Z dziewięcioma z nich (scharakteryzowanymi poniżej w pierwszej kolejności) rozmawiano w obu etapach badań właściwych; z jednym spotkano się raz (w pierwszej fazie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

badań zasadniczych); z pozostałymi przeprowadzono wywiady tylko w drugiej części badań właściwych.

Większość informacji na temat respondentów i reprezentowanych przez nich instytucji pozyskano bezpośrednio w trakcie wywiadu/wywiadów. Dane dotyczące specyfiki działalności organizacji zatrudniających badanych uzupełniono o ogólnodostępne informacje publikowane w serwisach LinkedIn i GoldenLine oraz na domowych stronach WWW tychże instytucji.

Obowiązki zawodowe pierwszej z respondentek (R1), zatrudnionej na stanowisku pracownika działu zarządzania zasobami ludzkimi[4], związane są przede wszystkim z rozwojem pracowników. Zajmuje się ona: doskonaleniem obecnego w organizacji systemu LMS[5], prowadzeniem audytów szkoleń, realizowaniem szkoleń wprowadzających dla nowych pracowników oraz warsztatów dla kadry kierowniczej (głównie z zakresu rozpoznania i analizy potrzeb szkoleniowych). Respondentka 1 pracuje w łódzkim oddziale dużego przedsiębiorstwa produkującego sprzęt RTV i AGD. Jest to organizacja międzynarodowa, która w skali świata zatrudnia ponad 390 000 osób; w Polsce zatrudnionych jest około 5200 pracowników.

Respondentka 1 ma ponad 30 lat i od 12 lat zajmuje różne stanowiska związane z realizacją funkcji personalnej. Uczestniczka wywiadu ukończyła studia magisterskie na kierunku Socjologia. Z respondentką 1 przeprowadzono dwa wywiady. Pierwszy wywiad (w ramach pierwszego etapu badań właściwych) odbył się 21 lipca 2017 roku. Była to rozmowa telefoniczna, trwająca 1,5 godziny. W trakcie wywiadu badana była w swoim domu (była wówczas na urlopie wypoczynkowym); zapewniła, że wszelkie odbiorniki audiowizualne są wyłączone. Drugi wywiad (uzupełniający) zrealizowano telefonicznie 23 kwietnia 2019 roku (w godzinach wieczornych). Zadano wówczas pytania związane z relacjami między uczeniem się pracowników w sieci a zarządzaniem zasobami ludzkimi oraz rozwojem organizacji.

Podczas obu rozmów telefonicznych respondentka zachowywała się naturalnie, spontanicznie i z poczuciem humoru udzielała wyczerpujących odpowiedzi na zadawane pytania. Jej postawa była proaktywna: wypowiadając się, wykraczała poza zakres tematyczny pytania, uzupełniała wypowiedzi o wątki poboczne. Można było odczuć, że tematyka wywiadu jest dla uczestniczki interesująca oraz że stara się ona pomóc badaczowi. W opinii badacza nie bez znaczenia dla samego przebiegu wywiadu było również wykształcenie socjologiczne respondentki, które skutkowało jej dbałością o dokładne zrozumienie pytań i precyzyjne odpowiadanie, a także proaktywną postawę wynikającą ze rozumienia idei i specyfiki prowadzonych badań.

4 Respondentka 1 nie wyraziła zgody na ujawnienie nazwy stanowiska.

5 LMS (*Learning Management System*) – System Zarządzania Nauczaniem, serwis umożliwiający zarządzanie aktywnością szkoleniową i kompetencjami w organizacji. LMS pozwala zarządzać dostępem do kursów online udostępnionych dla poszczególnych użytkowników, ułatwiając wprowadzanie, śledzenie, zarządzanie i raportowanie aktywności uczestników szkolenia online.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Kolejna osoba, z którą prowadzono wywiad (R2), zatrudniona jest jako HR consultant. Choć do jej głównych obowiązków należy rekrutacja kandydatów do pracy, ich selekcja i wprowadzanie do pracy, to badana odpowiedzialna jest też za ewidencję personelu oraz gromadzenie i analizę danych na potrzeby systemu wynagradzania. Aktualnym miejscem pracy respondentki 2 jest największa spośród działających w kraju spółka doradztwa personalnego (wyłącznie z polskim kapitałem). Jest to średniej wielkości przedsiębiorstwo z branży BPO (*business process outsourcing*/*business process offshoring*). Respondentka ma 28 lat. Mimo że ukończyła studia na kierunku filologicznym, to z wypełnianiem funkcji personalnej organizacji zawodowo związana jest od 5 lat.

Kontakt z badaną nawiązano za pośrednictwem LinkedIn. Wzięła ona udział w dwóch wywiadach. Pierwszy (telefoniczny) odbył się 24 lipca 2017 roku, trwał niemal godzinę, rozpoczął się przed godziną 19.00. Badana była po pracy i rozmawiała telefonicznie z domu. Telewizor oraz radio nie były włączone. Następny wywiad (telefoniczny), stanowiący kontynuację poprzedniego, zrealizowano w dniu następnym – 25 lipca 2017 roku; rozpoczął się o godzinie 18.00 i trwał niespełna 60 minut. Trzeci wywiad (uzupełniający) zrealizowano telefonicznie 19 kwietnia 2019 roku. Ta rozmowa trwała 51 minut, z czego właściwy wywiad około 45 minut. Zadano wówczas pytania związane z relacjami między uczeniem się pracowników w sieci a zarządzaniem zasobami, a także kilka pytań służących uzupełnieniu zgromadzonego wcześniej materiału.

Podobnie jak pierwsza z badanych, także i respondentka 2 była zainteresowana poruszanymi w trakcie rozmów problemami. Otwarcie mówiła o swoich obserwacjach dotyczących uczenia się pracowników w Internecie oraz nawiązywała do własnych doświadczeń. Mimo że kilkakrotnie upewniała się, czy dobrze rozumie pytanie, to jej odpowiedzi były merytoryczne.

Trzeci badany (R3) to również kobieta, która pracuje na stanowisku team leadera oraz konsultanta ds. zarządzania. Kieruje zespołem rekruterów, a jej zadania zawodowe skoncentrowane są wokół werbunku pracowników tymczasowych oraz naboru wysoko wykwalifikowanych specjalistów z obszaru technologii informatycznych. Miejscem pracy respondentki 3 jest małe przedsiębiorstwo, które wykonuje zlecane z zewnątrz usługi w zakresie realizacji subfunkcji kadrowych. Badana jest „po trzydziestce". W 2017 roku, kiedy rozmawiano z nią po raz pierwszy, jej staż pracy na stanowiskach związanych z zzl wynosił 11 lat. Respondentka 3 nie studiowała na kierunku ekonomicznym; ma wykształcenie humanistyczne (jest filologiem), niemniej już w trakcie pracy zawodowej ukończyła studia podyplomowe z zakresu zarządzania. Należy dodać, że badacz osobiście zna tę uczestniczkę badań. W latach 2008–2011 jako pracownicy współpracujących ze sobą organizacji kilkakrotnie spotkali się „na gruncie zawodowym", spotkania te miały charakter wyłącznie formalny i odbywały się zawsze w większej grupie, a po zakończeniu współpracy nie utrzymywali oni kontaktu.

W pierwszej fazie badań zasadniczych z badaną R3 przeprowadzono jedną, dość krótką, bo trwającą dokładnie 21 minut, rozmowę telefoniczną (23 lipca 2017 r.).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Zgodnie z informacjami uzyskanymi od badanej podczas wywiadu przebywała ona w swoim biurze. W związku z tym komunikacja z nią była utrudniona i w pierwszej części wywiadu odnotowano następujące dystraktory: rozmawiający współpracownicy, dzwoniące telefony, hałas. Po opuszczeniu przez respondentkę 3 wspólnego pomieszczenia miała już ona możliwość skupienia się i dalej rozmowa przebiegała bez większych komplikacji. Pod koniec wywiadu dało się jednak odczuć lekkie zniecierpliwienie badanej.

Następny wywiad (również telefoniczny), stanowiący kontynuację poprzedniego, przeprowadzono w tym samym dniu w godzinach popołudniowych. Tym razem respondentka zadbała o lepsze warunki do prowadzenia rozmowy. Odpowiadając na zadawane pytania, badana odwoływała się do własnych doświadczeń zawodowych związanych z pracą w charakterze rekrutera i kierownika zespołu. Ogólnie R3 była otwarta na kontakt z prowadzącym wywiad; atmosferę należy uznać za sprzyjającą rozmowie.

Trzecia rozmowa z respondentką odbyła się po dość długiej przerwie, bo pod koniec listopada 2017 roku. Przeprowadzono ją za pośrednictwem komunikatora internetowego w postaci czatu. Respondentka nawiązała kontakt z badaczem w celu uzyskania informacji na temat zawodowy niezwiązany z badaniem, ale w toku dalszej dyskusji prowadzącemu badanie udało się tak poprowadzić rozmowę, by nawiązać do wykorzystania sieci internetowej w rozwoju pracowników. Ta część wywiadu trwała około 100 minut, w jej trakcie respondentka w swobodny, raczej nieformalny sposób dzieliła się z badaczem swoimi przemyśleniami na temat zarządzania pracownikami oraz ich rozwoju. Na zakończenie tej części wywiadu badacz zapytał o zgodę na wykorzystanie urywków dyskusji w swoich badaniach.

Z respondentką 3 odbyto również czwartą rozmowę w celu przeprowadzenia wywiadu uzupełniającego (27 kwietnia 2019 r.). Badacz spotkał się osobiście z badaną w kawiarni. Spotkanie rozpoczęło się około godziny 15.00 i trwało niespełna dwie godziny, z czego około 40 minut poświęcono na zgromadzenie materiału potrzebnego do prowadzonych badań, a pozostały czas na swobodną wymianę opinii i doświadczeń na tematy zawodowe.

Czwarta respondentka (R4) w trakcie pierwszego wywiadu (28 sierpnia 2017 r.) zajmowała stanowisko resource manager. Do jej obowiązków należało wówczas rekrutowanie kandydatów do pracy (głównie techniką head huntingu). Jednak wkrótce awansowała na wyższe stanowisko w hierarchii organizacyjnej (kierownicze) i podczas rozmowy uzupełniającej (2 maja 2019 r.) była zatrudniona na stanowisku retention and HR support manager.

Badana pracuje w dużym przedsiębiorstwie świadczącym usługi IT oraz inżynierii przemysłowej. Ma (obecnie – 2019 r.) 32 lata i siedmioletnie doświadczenie w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. W swojej karierze zawodowej zajmowała się nie tylko pozyskiwaniem kadr, ale też: ocenianiem pracowników, doskonaleniem procesów komunikacji w ramach wewnętrznego public relations, zarządzaniem marką pracodawcy. Ta uczestniczka badania ma wykształcenie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

kierunkowe w zakresie zarządzania – jest absolwentką dwóch specjalności: (1) Zarządzanie zasobami ludzkimi, (2) Marketing.

W trakcie prowadzonego badania (zarówno wywiadu pierwotnego, jak i uzupełniającego) respondentka 4 wykazywała się otwartą postawą, była życzliwa, starała się sama wyprzedzać pytania badacza. Rozmowa miała charakter „swobodnej pogawędki" o dość dużej dynamice, przybierając postać „wzajemnej wymiany doświadczeń". Badana często przejmowała inicjatywę, rozszerzając odpowiedzi na pytania o dodatkowe (czasami mające duże znaczenie) wątki, które w jej opinii wiązały się z zadawanymi pytaniami. Zarówno pierwszy, jak i drugi wywiad zrealizowano podczas osobistego spotkania z respondentką w kawiarni. Każde ze spotkań trwało trochę ponad dwie godziny, z czego około 80% czasu poświęcono na gromadzenie materiału badawczego, a pozostały na swobodną wymianę doświadczeń zawodowych między badaczem a uczestniczką badania.

Kolejna specjalistka zarządzania zasobami ludzkimi (R5) zatrudniona jest w charakterze menedżera ds. szkoleń i, jak sama zaznacza, „zajmuje się głównie rozwojem kompetencji pracowników". Organizacja, w której pracuje, to duża firma szkoleniowa (oferująca szkolenia skupiające się na doskonaleniu kompetencji językowych pracowników). Udzielająca wywiadu to osoba w wieku około 30 lat. Z praktyką zzl związana jest od momentu wejścia na rynek pracy, czyli od 7 lat. Jest absolwentką kierunku Zarządzanie ze specjalnością Informatyka w zarządzaniu.

Ze względu na duże obciążenie obowiązkami respondentki 5 wywiad przeprowadzono podczas jednej długiej rozmowy osobistej 21 listopada 2017 roku, podzielonej jednakże na dwie części. Na prośbę respondentki wywiad odbył się w restauracji nieopodal jej miejsca pracy. Pierwsza jego część trwała około 60 minut. Następnie wywiad przerwano na prośbę respondentki, która chciała „spokojnie zjeść obiad". Wywiad kontynuowano po kilkudziesięciu minutach przerwy. Druga część wywiadu odbyła się w kawiarni znajdującej się nieopodal; podobnie jak pierwsza trwała około 60 minut. Z respondentką 5 zaaranżowano również wywiad uzupełniający (30 kwietnia 2019 r.) za pośrednictwem komunikatora internetowego (wideokonferencja).

Respondent szósty (R6) to trzydziestoletni mężczyzna. Zgodnie z danymi zawartymi w profilu na portalu LinkedIn badany R6 pracuje jako „Associate Talent Acquisition" i zajmuje się pozyskiwaniem pracowników (podobne obowiązki wykonywał również w poprzednich miejscach pracy, w których zajmował takie stanowiska jak „Recruitment Consultant" i „Associate Recruiter"). R6 pracował, i nadal pracuje, w dużej organizacji będącej jednym z liderów w dziedzinie innowacji audio, projektowania i analityki, usług w chmurze oraz rozwiązań Internetu Rzeczy. Obecnie badany legitymuje się siedmioma latami stażu pracy; cały ten czas związany jest z zarządzaniem kadrami. Ukończył studia magisterskie na kierunku Zarządzanie; wybraną przez niego specjalnością było Zarządzanie zasobami ludzkimi.

Szósty badany był uczestnikiem dwóch wywiadów: pierwszy odbył się telefonicznie, drugi (uzupełniający) – podczas bezpośredniego spotkania. Wywiad

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

pierwotny odbył się 22 listopada 2017 roku i trwał 87 minut, a wywiad uzupełniający 2 kwietnia 2019 roku (trwał on około godziny i 15 minut). Każda z rozmów miała bardzo swobodny charakter, co wynikało przede wszystkim ze zbieżności zainteresowań badanego i badacza. Z respondentem 6 „znaleziono wspólny język". Mimo że wywiad uzupełniający odbywał się (zgodnie z deklaracją badanego) w okresie bardzo dużego obciążenia pracą, to bez wahania wyraził on zgodę na ponowną rozmowę. Zdaniem badacza respondent czuł się bezpiecznie i swobodnie, a sam udział w wywiadzie, ze względu na jego tematykę, traktował jako ciekawe doświadczenie zawodowe. Kilkukrotnie w trakcie trwania rozmów, gdy badany nie miał wcześniej styczności i nie znał narzędzi internetowych, o które pytał prowadzący wywiad, respondent prosił o opisanie narzędzia, gdyż chciał zdobyć wiedzę na jego temat. Poza opisanymi wcześniej dwoma wywiadami badacz kilkukrotnie kontaktował się z respondentem za pośrednictwem mediów społecznościowych, aby doprecyzować niektóre ze stwierdzeń badanego zarejestrowane podczas trwania wywiadu, a których pełne zrozumienie i szerszy kontekst budziły wątpliwości badacza podczas tworzenia stenogramu z rozmowy.

Siódma uczestniczka prowadzonych wywiadów (R7) nie przekroczyła 40. roku życia i ma 11 lat doświadczenia zawodowego związanego z zarządzaniem zasobami ludzkimi. W trakcie realizowanych badań zatrudniona była na stanowisku „HR Business Partnera" w fabryce (duże przedsiębiorstwo działające w skali międzynarodowej) produkującej sprzęt AGD. Respondentka 7 wcześniej pracowała w innych przedsiębiorstwach na takich stanowiskach, jak: „HR Consultant", „HR Specialist", „HR Business Partner". Badana jest psychologiem, lecz cały czas poszerza i pogłębia swoje kwalifikacje przez uczestnictwo w szkoleniach (ukończyła także studia podyplomowe z zakresu zarządzania).

Z badaną przeprowadzono łącznie dwa wywiady (po jednym w każdym etapie badań zasadniczych). Pierwszy z wywiadów odbył się 23 listopada 2017 roku (rozmowa telefoniczna) i trwał 70 minut. Respondentka wykazała się otwartą postawą w trakcie prowadzonego badania. Jej wypowiedzi były długie, nie unikała odwoływania się do rzeczywistych przypadków. Była skupiona, starała się uzupełniać swoje odpowiedzi o praktyczne przykłady. Niekiedy badacz miał wrażenie, że niektóre z wypowiedzi respondentki są „koloryzowane", jakby chciała przedstawić siebie i swoją organizację w lepszym świetle. Wrażenia badacza skłoniły go do skonfrontowania informacji udzielanych przez badaną z dostępnymi publicznie w Internecie informacjami na temat stosowanych w jej organizacji technik i narzędzi rozwoju zasobów ludzkich. Badacz nie znalazł jednak żadnych znaczących rozbieżności, które pozwoliłyby potwierdzić jego wątpliwości i odczucia, jakie pojawiły się w trakcie prowadzonego wywiadu. Przed wywiadem R7 uprzedziła, że rozmowa odbywa się w godzinach pracy i jeśli zadzwoni telefon, będzie musiała odebrać, aby poinformować, że nie może rozmawiać. Telefon do respondentki, który zakłócił wywiad, trwał około 30 sekund, w trakcie tej rozmowy badana poprosiła o telefon za mniej więcej 40 minut i powróciła do wywiadu,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

aczkolwiek można było odczuć, że od tego momentu bardziej zależało jej na czasie, a odpowiedzi udzielane przez nią były mniej wyczerpujące i wymagały częstszego pogłębiania.

Wywiad uzupełniający z badaną R7 przeprowadzono również w postaci rozmowy telefonicznej, która odbyła się 16 maja 2019 roku. W trakcie prowadzonego wywiadu badana przebywała w swoim domu (na zwolnieniu lekarskim). Chętnie wyraziła zgodę na udział w drugim etapie badań, a jej odpowiedzi były bardzo merytoryczne. Drugi wywiad trwał 35 minut.

Następna z badanych (R8) zatrudniona na stanowisku „Junior Education Specialist" odpowiada za, jak sama mówi: „rozwiązywanie problemów z pogranicza rozwoju kompetencji oraz marketingu". Jej miejscem pracy jest jedna z międzynarodowych korporacji produkujących kosmetyki i produkty do pielęgnacji urody, która, „już od ponad stu lat […] angażuje się na rzecz piękna. Z małej firmy, którą w 1909 roku założył […], stała się światowym liderem na rynku produktów kosmetycznych". W roku 2017, kiedy z respondentką 8 prowadzono pierwszy wywiad, miała ona 27 lat i pięć lat doświadczenia zawodowego (od początku kariery związana jest z marketingiem oraz obszarem dostarczania wiedzy). Badana R8 ukończyła studia wyższe na kierunku Stosunki międzynarodowe. W trakcie analizy profilu respondentki dostępnego w mediach społecznościowych badacz odkrył, że mogli spotkać się na gruncie zawodowym kilka lat wcześniej, gdyż odbywała ona staż w organizacji, w której zatrudniony był badacz, niemniej ani badacz, ani respondentka nie pamiętali, czy mieli okazję się wtedy spotkać.

W pierwszym etapie badań zasadniczych z respondentką 8 rozmawiano dwa razy za pośrednictwem komunikatora Skype (4 grudnia 2017 r. – 25 minut oraz 6 grudnia 2017 r. – około 80 minut). Atmosfera podczas wywiadu była przyjazna. Respondentka była żywo zainteresowana tematyką badania. Z entuzjazmem odpowiadała na kolejne pytania badacza. Podczas umawiania wywiadu respondentka zaznaczyła, że ze względu na ograniczenia związane z poufnością i lojalnością wobec swojego pracodawcy może nie być w stanie udzielić szczegółowych odpowiedzi na zadane pytania, ale nie doszło do takiej sytuacji (z wyjątkiem jednego pytania pogłębiającego). Ostatni wywiad (telefoniczny) z badaną R8 przeprowadzono 10 maja 2019 roku. Trwał on niemal trzy kwadranse i odbył się, podobnie jak poprzednie, w godzinach wieczornych.

Dziewiąty uczestnik badań właściwych (R9) pracuje w charakterze specjalisty ds. personalnych. Do jego obowiązków na zajmowanym stanowisku należą m.in.: prowadzenie szkoleń, administrowanie platformą e-learningową, działania z zakresu budowania marki pracodawcy, udział w projektach związanych z realizacją funkcji personalnej (np. ocena pracownicza, adaptacja nowych pracowników). Respondent R9 reprezentuje sieć sklepów z artykułami wykończenia wnętrz (na swojej domowej stronie WWW przedsiębiorstwo opisane jest jako „lider na rynku w branży podłóg […] łączący wieloletnie doświadczenie rynkowe z najlepszymi europejskimi trendami w zakresie samych produktów jak i formatu sklepów").

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Ten uczestnik badania ma niewiele ponad 30 lat i 7 lat doświadczenia zawodowego (od początku kariery związany jest z realizacją funkcji personalnej). Badany legitymuje się wykształceniem kierunkowym w zakresie zarządzania (specjalność Zarządzanie zasobami ludzkimi). Z badanym przeprowadzono łącznie dwa wywiady. Pierwsza rozmowa odbyła się 5 grudnia 2017 roku i trwała ponad godzinę. Atmosfera podczas wywiadu była przyjazna. Respondent udzielał konkretnych i rzeczowych odpowiedzi, dawał przykłady ze swojej organizacji. Problematyka wywiadu zdawała się dla respondenta interesująca, gdyż zawodowo zajmuje się on rozwojem kompetencji pracowników i zarządzaniem korporacyjną platformą e-learningową.

Z respondentem R9 nie udało się przeprowadzić powtórnego wywiadu. Autor podjął kilka prób skontaktowania się z respondentem, niemniej okazały się one bezskuteczne.

Ostatnia z osób, które wzięły udział w pierwszym etapie badań zasadniczych (R10), to czterdziestoletni mężczyzna. Zatrudniony jest na stanowisku menedżera ds. szkoleń w średniej wielkości firmie szkoleniowej o dużej rozpoznawalności na rynku usług szkoleniowych. Nie ma on wykształcenia kierunkowego w zakresie zarządzania, niemniej od kilkunastu lat związany jest zawodowo z branżą szkoleń i posiada długoletnie doświadczenie w tym zakresie. Badany uczestniczył również w realizacji szeregu projektów w obszarze funkcji personalnej dotyczących m.in.: oceny pracowniczej, badania opinii pracowników, motywowania pracowników, *assessement center* i rekrutacji. W ramach swoich obowiązków zawodowych koordynuje on realizację projektów szkoleniowych, prowadzi proces rozpoznania i analizy potrzeb szkoleniowych oraz ocenia rezultaty szkoleń.

Z respondentem R10 przeprowadzono trzy rozmowy. Pierwszy wywiad, w formie rozmowy osobistej, odbył się w gabinecie w miejscu pracy respondenta 18 grudnia 2017 roku. Wywiad ten trwał około godziny i był trudny. Badany wydawał się spięty, odpowiadał na pytania zdawkowo, często wymijająco. Badacz zaproponował ponowne spotkanie na „neutralnym gruncie". Drugi, trwający około półtorej godziny wywiad przeprowadzono również *face to face* (20 grudnia 2019 r.) w kawiarni. Podczas tej rozmowy respondent był rozluźniony, swobodniej odpowiadał na pytania. Dało się odczuć bardzo wyraźną różnicę w postawie i zachowaniu badanego w stosunku do pierwszej rozmowy. W kawiarni byli nieliczni klienci, w tle odtwarzana była cicha i spokojna muzyka, nie pojawiły się żadne znaczące dystraktory. Respondent prosił o zachowanie pełnej anonimowości, dotyczącej zarówno jego osoby, jak i charakterystyki przedsiębiorstwa. Zakres danych ujawnionych w monografii został uzgodniony z respondentem. Respondent, ze względu na obawę o utratę pracy w razie ujawnienia uczestnictwa w badaniu (R10 nie otrzymał wymaganej w jego miejscu pracy zgody na uczestnictwo w wywiadzie), nie zgodził się na nagrywanie dźwięku.

Kolejny wywiad z respondentem 10 przeprowadzono 28 lutego 2019 roku. Podobnie jak poprzednie również i ten miał formę osobistego spotkania, które

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

odbyło się w kawiarni w centrum miasta. Rozmowa trwała 60 minut. Zaznaczyć należy, że respondent niezbyt chętnie wyraził zgodę na kolejne spotkanie z badaczem. W trakcie rozmowy wyraźnie dawał odczuć badaczowi, że jest zmęczony, a temat spotkania nie jest dla niego intersujący. Jego odpowiedzi były zdawkowe, wymagały wielokrotnego pogłębiania pytań. Na koniec spotkania respondent 10 zaznaczył, że w kolejnych etapach badań (jeśli takowe będą) nie będzie już uczestniczył.

Respondentka R11 to dwudziestopięcioletnia kobieta pracująca jako HR business partner w dużym zakładzie produkcyjnym zlokalizowanym na terenie województwa dolnośląskiego. Jej organizacja zajmuje się produkcją sprzętu elektronicznego (zwłaszcza AGD i RTV). Badana posiada czteroletnie doświadczenie zawodowe w dziale HR (pracę w zawodzie rozpoczęła jeszcze w trakcie studiów). Ma ona również wykształcenie kierunkowe w zakresie zarządzania (ze specjalnością Zarządzanie zasobami ludzkimi). W ramach swoich obowiązków zawodowych zajmuje się rekrutacją i wdrażaniem pracowników do organizacji, oceną pracowniczą, a także wspiera kierowników liniowych w organizacji działań rozwojowych dla pracowników. Z badaną przeprowadzono jedną rozmowę, która trwała ponad dwie godziny. Wywiad odbył się 16 marca 2019 roku w siedzibie Wydziału Zarządzania UŁ. Badacz wykorzystał tę okoliczność, że badana w ramach swoich obowiązków zawodowych przebywała wtedy w delegacji – na szkoleniu w Łodzi. W trakcie prowadzonego wywiadu R11 wykazywała się dość otwartą postawą, udzielała wyczerpujących odpowiedzi na zadawane pytania. W opinii badacza natomiast nie udało mu się stworzyć w trakcie wywiadu całkiem swobodnej atmosfery mającej charakter naturalnej rozmowy. Zdaniem badacza wpływ na to mogło mieć miejsce, w którym przeprowadzany był wywiad.

Respondentka R12 to czterdziestoletnia kobieta, właścicielka wiodącej w województwie organizacji dostarczającej usługi szkoleniowe dla księgowych, pełniąca w niej jednocześnie rolę koordynatora ds. szkoleń. Posiada blisko dwudziestoletnie doświadczenie zawodowe na stanowiskach związanych z rozwojem kompetencji pracowników. Ma ona również wykształcenie kierunkowe w zakresie zarządzania (ze specjalnością Marketing). W ramach swoich obowiązków zawodowych, oprócz zarządzania firmą, zajmuje się koordynacją projektów szkoleniowych oraz sprawuje nadzór nad zespołem trenerów i wykładowców odpowiedzialnych za prowadzenie szkoleń. Z badaną przeprowadzono dwie rozmowy (4 i 9 kwietnia 2019 r.), z których pierwsza trwała niespełna godzinę, a druga blisko 100 minut. Wywiady zrealizowane zostały osobiście, w siedzibie firmy prowadzonej przez badaną. Uczestniczka wywiadu wykazywała się otwartością, chętnie udzielała odpowiedzi na zadawane pytania. Wywiady traktowała, jak sama zaznaczyła, jako okazję do podzielenia się własnymi doświadczeniami („dbanie o rozwój innych ludzi to moja pasja […] i takie poczucie misji i odpowiedzialności, a nie tylko czysty biznes…"). W trakcie wywiadu badana często wybiegała swoimi odpowiedziami poza zakres pytania, opowiadała o stosowanych przez nią rozwiązaniach, wypowiedzi ilustrowała konkretnymi dokumentami (w formie elektronicznej).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Kolejna uczestniczka badań własnych (R13) to czterdziestopięcioletnia kobieta, współwłaścicielka dużego biura rachunkowego w Łodzi. Jej firma współpracuje stale z kilkunastoma osobami (zatrudnionymi na podstawie umów o pracę lub cywilno-prawnych). Respondentka odpowiada w swojej firmie m.in. za zarządzanie pracownikami (w tym również za rozwój pracowników). Od blisko piętnastu lat prowadzi ona działalność gospodarczą jako współwłaściciel biura rachunkowego, równolegle podejmując wyzwania zawodowe jako trener i wykładowca z zakresu księgowości oraz kadr i płac. R13 legitymuje się wykształceniem z zakresu finansów i rachunkowości.

Z badaną przeprowadzono jedną, trwającą blisko 160 minut rozmowę. Wywiad zrealizowany został osobiście 5 kwietnia 2019 roku, w siedzibie firmy prowadzonej przez badaną. Uczestniczka wywiadu wykazywała się otwartą postawą, chętnie udzielała odpowiedzi na zadawane pytania. W trakcie wywiadu badana nawiązywała również do swojej dodatkowej roli zawodowej, czyli trenera, konfrontując swoje doświadczenia jako osoby odpowiedzialnej za rozwój podwładnych z doświadczeniami trenerki.

Respondentka R14 to trzydziestoparoletnia kobieta pracująca na stanowisku starszego konsultanta biznesowego. Do jej obowiązków zawodowych należy pozyskiwanie pracowników, zarówno tymczasowych na potrzeby leasingu pracowniczego, jak i na stanowiska eksperckie. Zatrudniające ją przedsiębiorstwo jest światowym liderem w zakresie doradztwa personalnego. W Polsce organizacja posiada biura w kilkudziesięciu miastach. Respondentka 14 ma wykształcenie kierunkowe w zakresie psychologii, a także „drugi fakultet" z dziennikarstwa. Respondentka jest związana zawodowo z realizacją funkcji personalnej od blisko 10 lat.

Z badaną R14 przeprowadzono jedną, trwającą ponad dwie godziny rozmowę, z inicjatywy respondentki w kawiarni nieopodal jej miejsca zamieszkania. Wywiad zrealizowany został osobiście 19 kwietnia 2019 roku. Uczestniczka wywiadu wykazywała się umiarkowanie otwartą postawą, udzielała odpowiedzi na zadawane pytania, niemniej nie przejawiała nadmiernej inicjatywy i nie wykraczała swoimi odpowiedziami poza zakres zadawanego pytania. W trakcie wywiadu badana często posługiwała się żartem i sarkazmem. Zaobserwować można było również jej neutralne nastawienie do swojego pracodawcy.

Respondentka R15 ma niewiele ponad 40 lat. Jest wiceprezesem spółki. Do jej obowiązków należą m.in.: rekrutacja, selekcja i wdrażanie kadr, ocenianie pracowników, ich rozwój i wynagradzanie. Za realizację funkcji personalnej w organizacji jest odpowiedzialna od kilkunastu lat. Respondentka ukończyła studia z zakresu ekonomii. Z badaną wstępnie zaplanowano przeprowadzenie jednego wywiadu, niemniej po jego zakończeniu, w trakcie analizy zgromadzonego materiału, badacz poprosił o ponowne spotkanie w celu pogłębienia niektórych wątków.

Pierwszy wywiad z rozmówczynią R15 zrealizowano 27 lutego 2019 roku (przez telefon), a wywiad uzupełniający około dwóch miesięcy później – 6 maja 2019 roku (rozmowa *face to face* w siedzibie spółki, której wiceprezesem jest respondentka).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Pierwsza z rozmów trwała niespełna godzinę, druga niemal dwie godziny. Uczestniczka wywiadu wykazywała się bezpośredniością, swobodnie udzielała odpowiedzi na zadawane pytania, niejednokrotnie zadawała badaczowi pytania doprecyzowujące, starając się w pełni zrozumieć, jakich informacji ten poszukuje. Obydwie rozmowy przebiegały w ciepłej, przyjaznej atmosferze, miały charakter swobodnych pogawędek dwóch osób „zainteresowanych tematem". Choć podczas drugiej rozmowy współpracownicy kilkukrotnie wchodzili do gabinetu respondentki (w którym odbywał się wywiad), za każdym razem mówiła ona, że prosi ich o przyjście później. W opinii badacza nie miało to znaczącego wpływu na sam przebieg wywiadu, wymagało jedynie powtórzenia zadanego pytania.

Ostatnia z uczestniczek badań (R16) to trzydziestoparoletnia kobieta zatrudniona na stanowisku operations manager. Co prawda w organizacji zatrudniającej badaną wydzielona jest komórka personalna odpowiadająca za prowadzenie dokumentacji kadrowej i płacowej, niemniej zadania związane z realizacją funkcji personalnej leżą w zakresie obowiązków rozmówczyni. Do jej obowiązków należy m.in.: rekrutacja i selekcja pracowników, koordynacja systemu ocen pracowników, nadzór nad systemem motywowania i wynagradzania pracowników, a także koordynacja projektów szkoleniowych skierowanych do pracowników jej organizacji. Za realizację funkcji personalnej w organizacji jest odpowiedzialna od trzech lat. Respondentka ukończyła studia na kierunku ekonomicznym, a także studia podyplomowe z marketingu oraz zarządzania zasobami ludzkimi. Z badaną zrealizowano jeden wywiad 6 maja 2019 roku, który trwał prawie półtorej godziny (87 minut) i rozpoczął się o godzinie 7.30 rano. Wywiad przeprowadzono przez telefon. Zarówno respondentka, jak i badacz zadbali o możliwość swobodnej rozmowy – wywiad przeprowadzono w godzinach porannych, kiedy badacz i badana (jak wynika z jej relacji) znajdowali się w swoich domach. Uczestniczka badania okazała się osobą niezwykle otwartą, żywo zainteresowaną tematyką rozwoju zasobów ludzkich, mającą wiedzę i doświadczenie zawodowe w tej tematyce (przez kilka lat była związana zawodowo z działem marketingu w jednej z wiodących firm szkoleniowych w Polsce). Rozmowa przebiegała w przyjaznej, „luźnej" atmosferze.

Zestawienie danych dotyczących uczestników wywiadów (w odniesieniu do przyjętych wstępnie kryteriów doboru próby) zawarto w tabeli 3.3.

Tabela 3.3. Podstawowe informacje o respondentach

Kryterium doboru	Wyszczególnienie	Respondenci
Główny obszar odpowiedzialności respondenta w obszarze zzl	pozyskiwanie pracowników	R2, R3, R4, R6, R14
	rozwój zasobów ludzkich	R1, R5, R8, R10, R12
	zzl (ogólnie)	R7, R9, R11, R13, R15, R16
Wielkość organizacji reprezentowanej przez badanego	mała	R3, R5, R12, R13
	średnia	R2, R10, R15, R16
	duża	R1, R4, R6, R7, R8, R9, R11, R14

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Kryterium doboru	Wyszczególnienie	Respondenci
Staż pracy w obszarze zzl	od 1 roku do 10 lat	R2, R4, R5, R6, R8, R9, R11, R14, R16
	ponad 10 lat	R1, R3, R7, R10, R12, R13, R15
Wykształcenie	kierunek społeczny	R1, R4, R5, R6, R7, R8, R9, R11, R12, R14, R16
	kierunek humanistyczny	R2, R3
	inne	R10, R13, R15

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując: wszyscy respondenci to osoby związane zawodowo z działaniami w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Choć odpowiedzialni są za różnorakie aspekty funkcji personalnej, to mają wiedzę ekspercką z zakresu rozwoju zasobów ludzkich – nikt nie uznał, że jego wiedza i doświadczenie są niewystarczające do uczestnictwa w badaniu. Każdy z rozmówców otwarcie wypowiadał się na poruszane w trakcie wywiadów tematy. Nikt nie odmówił odpowiadania na kolejne (dalsze) pytania; nikt kategorycznie nie przerwał wywiadu. Żadnego z badanych nie można więc nazwać „trudnym respondentem".

Badani zatrudnieni są w organizacjach różnej wielkości, które działają w różnych branżach sektora produkcji lub usług.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Rozdział 4
Praktyka rozwoju zasobów ludzkich za pomocą Internetu

4.1. Wykorzystanie Internetu w celach rozwojowych w organizacjach reprezentowanych przez badanych

Skala zjawiska wykorzystania Internetu w rozwoju zasobów ludzkich w organizacjach reprezentowanych przez badanych w znacznej mierze uzależniona jest od specyfiki tychże organizacji oraz panującej w nich kultury organizacyjnej. Zakres zadań pracowników oraz sposób działania organizacji determinują nie tylko sam fakt wykorzystywania przez pracowników WWW w celach rozwojowych, ale też charakter działań podejmowanych w Internecie. W prowadzonych badaniach autor zaobserwował pewną prawidłowość – duże organizacje wykorzystują Internet w celach rozwojowych w sposób bardziej zaplanowany i zorganizowany. W wypadku małych organizacji uczenie się w sieci ma charakter bardziej spontaniczny, stanowiący odpowiedź na potrzeby pracowników wynikające z bieżących zdarzeń biznesowych. Drugą zaobserwowaną prawidłowością było znacznie częstsze wykorzystywanie Internetu w celach rozwojowych przez pracowników „umysłowych" (przy w zasadzie znikomym jego wykorzystywaniu przez pracowników fizycznych).

Jedna z respondentek, opisując skalę zjawiska wykorzystywania Internetu w celach rozwojowych przez pracowników jej organizacji, powiedziała:

> Firma, w której pracuję, to firma produkcyjna. Naszą szansą są nowe technologie, więc inżynierowie i konstruktorzy jak najbardziej uczą się z Internetu, szukając informacji dotyczących nowych rozwiązań technologicznych, czy to z jakichś konferencji, czy to nasza centrala nam przesyła dużo takich materiałów, albo daje dostęp do stron, na których możemy znaleźć takie materiały, […] więc tak, szukamy informacji w Internecie.
>
> *Pracownik działu HR (R1)*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Inna badana, zapytana o to, czy pracownicy jej przedsiębiorstwa wykorzystują Internet w celach rozwojowych, zareagowała zdziwieniem: „Ale jak to czy wykorzystują? Nie rozumiem tego pytania" (koordynator ds. szkoleń/właściciel firmy szkoleniowej – R12).

Po dokładnym wyjaśnieniu przez badacza, jak rozumie zastosowanie Internetu w celach rozwojowych, badana stwierdziła:

> Ja rozumiem samo pytanie. Ja nie rozumiem sensu jego zadawania. Przecież mamy XXI wiek. Przy obecnym tempie zmian prawnych, pojawianiu się nowych rzeczy to się nie da inaczej […]. No [zawahanie] przecież każdy musi wykorzystywać, inaczej się nawet nie da funkcjonować. Trenerzy muszą cały czas śledzić portale, sprawdzać, co jest nowego. Oni mają to nawet wpisane u mnie w umowach. To jest ich obowiązek.

Na znaczną skalę Internet w celach rozwojowych wykorzystywali pracownicy w organizacji kolejnego respondenta, zarówno w ramach działań samodzielnych, jak i koordynowanych odgórnie przez organizację. Jeszcze inny badany stwierdził, że sam korzysta z Internetu w celach rozwojowych, chociażby poszukując podstawowych definicji, materiałów, inspiracji czy też doświadczeń innych organizacji związanych z danym zagadnieniem. Badany dodał również, że przyjmuje założenie, że wszyscy pracownicy w pewien sposób sięgają do Internetu i poszukują tam informacji. Tym samym uczą się zarówno świadomie, jak i nieświadomie przez obserwację i doświadczenie. Niemniej bardzo trudno jest określić to zjawisko dokładniej, gdyż organizacja nie interesuje się tym zagadnieniem i nie prowadzi żadnych analiz w tym zakresie, uznając, że jest to normalne działanie pracowników i nie ma konieczności, aby poświęcać mu uwagę.

Nieco inny sposób postrzegania tego zjawiska prezentowały dwie następne respondentki:

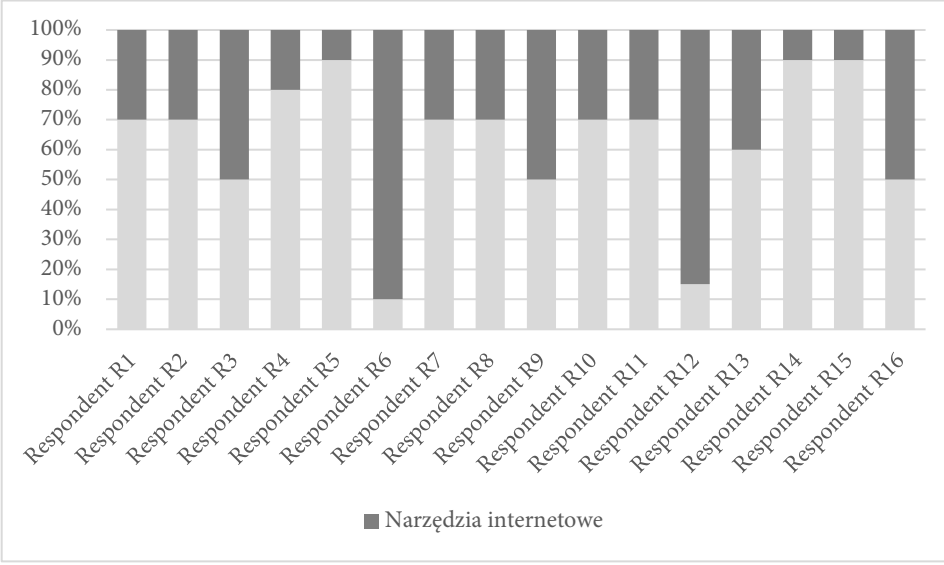
> Pracownicy *white collars*, czyli administracyjni, jak najbardziej korzystają z Internetu, natomiast *blue collars*, czyli produkcyjni, transport wewnętrzny itp., raczej nie. Jeśli korzystają oni z Internetu, to raczej tylko po to, aby uzyskać dostęp do firmowych systemów obsługi benefitów – przy pomocy koordynatora logują się do swojego konta i wybierają benefity. Koordynator ma wszystkie loginy i hasła, bo ludzie ich nie pamiętają i gubią. Praca tych pracowników nie wymaga Internetu, więc z niego nie korzystają w pracy, a co robią w domu, to nie wiem.
>
> *HR business partner (R11)*

> Pracownicy biurowi, umysłowi wykorzystują Internet. Jest on dla nas zarówno źródłem wiedzy, jak i pozyskiwania kandydatów. A jeśli pyta mnie pan o pracowników fizycznych, to nie… to są głównie osoby zatrudniane dla potrzeb leasingu pracowniczego, często Ukraińcy, ostatnio też Pakistańczycy. Oni raczej nie korzystają […] no, chyba że po to, aby poznać lepiej swoje prawa i zweryfikować, czy dostają wszystko, co im się należy.
>
> *Starszy konsultant biznesowy (R14)*

Kolejna badana (operations manager, R16) stwierdziła, że Internet jest w jej organizacji podstawowym narzędziem rozwoju zasobów ludzkich. Korzystają z niego w codziennej pracy pracownicy administracyjno-biurowi oraz osoby zatrudnione na stanowiskach technicznych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Respondenci w trakcie prowadzonych wywiadów pytani byli także o procentowy udział internetowych technik rozwoju wśród ogółu działań rozwojowych podejmowanych przez pracowników organizacji. Odpowiedzi uczestników w tym zakresie były bardzo zróżnicowane, niemniej dominowały odpowiedzi wskazujące, że średnio ⅓ rozwoju odbywa się w Internecie. W wypadku organizacji, które zatrudniały głównie inżynierów i informatyków, oraz tych, które świadczyły usługi w tym obszarze, rola rozwoju za pomocą WWW była większa, podczas gdy w wypadku innych branż była ona zauważalnie mniejsza. Dwa najwyższe wskazania (90% wiedzy i umiejętności pozyskiwanych z Internetu) odnosiły się do podmiotu świadczącego usługi informatyczne oraz podmiotu świadczącego usługi szkoleniowe. Odpowiedzi respondentów dotyczące udziału działań internetowych w całości działań rozwojowych osób zatrudnionych w reprezentowanych przez nich organizacjach pokazano na rysunku 4.1.



Rysunek 4.1. Udział procentowy internetowych narzędzi rozwoju zasobów ludzkich w ogóle narzędzi wykorzystywanych w celach rozwojowych przez organizacje reprezentowane przez badanych
Źródło: opracowanie własne.

Część respondentów różnicowała zakres wykorzystania WWW w celach rozwojowych w zależności od różnych czynników:

- rodzaju pozyskiwanej wiedzy (np. w organizacji respondentki pracującej na stanowisku managing consultant/team leader IT – R3 w obszarze wiedzy na temat rynku, technologii itp. ponad 90% wiedzy pozyskiwane było z Internetu, natomiast jeśli chodzi o umiejętności zawodowe związane chociażby z prowadzeniem rekrutacji – prawie cała wiedza pozyskiwana była w ramach szkoleń na stanowisku pracy) – na takie zróżnicowanie wskazywało

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

¾ respondentów (głównie reprezentujących podmioty związane z sektorem usług),

- poziomu zaawansowania szkolenia (Internet wskazywany był jako źródło podstawowej wiedzy, natomiast w wypadku szkoleń o wyższym stopniu zaawansowania preferowane były szkolenia stacjonarne) – na takie zróżnicowanie wskazywało 9 respondentów, przy czym najmocniej akcentowali to zatrudnieni w firmach związanych z branżą inżynieryjną oraz IT (respondenci R4 i R6),
- stanowiska zajmowanego przez pracownika w strukturze organizacyjnej (respondenci twierdzili, że WWW częściej wykorzystywane jest w rozwoju pracowników na niższych szczeblach struktury organizacyjnej) – na takie zróżnicowanie wskazywał co drugi z badanych,
- dojrzałości/doświadczenia pracownika (np. w organizacji respondentki pracującej na stanowisku współwłaściciel biura rachunkowego/trener biznesu – R13 pracownicy posiadający dłuższe doświadczenie zawodowe częściej wykorzystywali narzędzia internetowe w celach rozwojowych, a w wypadku pracowników młodych, uczących się „dopiero takie nawyki powoli kształtujemy, choć często nie jest to proste, bo […] i materiał do obróbki mamy oporny") – podobnego zdania było 6 rozmówców, głównie z organizacji usługowych,
- charakteru pracy („umysłowa" lub fizyczna) – ten czynnik różnicujący wskazany został 5 razy (przede wszystkim przez respondentów reprezentujących podmioty zajmujące się produkcją).

Godne uwagi w odniesieniu do skali wykorzystania narzędzi internetowych w rozwoju są też trendy w tym zakresie występujące w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. W opinii trzech respondentek ogólny trend w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi będzie stopniowo dewaluował tradycyjne szkolenia na rzecz innych form rozwoju, zwłaszcza tych aktywizujących uczestnika oraz opartych na samokształceniu.

> Człowiek sam musi coś znaleźć, sam musi przeanalizować, sam musi to opracować. Wtedy w głowie zostaje troszkę więcej, bo on więcej rozumie, być może musi poświęcić więcej czasu czy zaangażowania, ale wtedy ta nauka jest aktywna.
>
> *Resource manager (R4)*

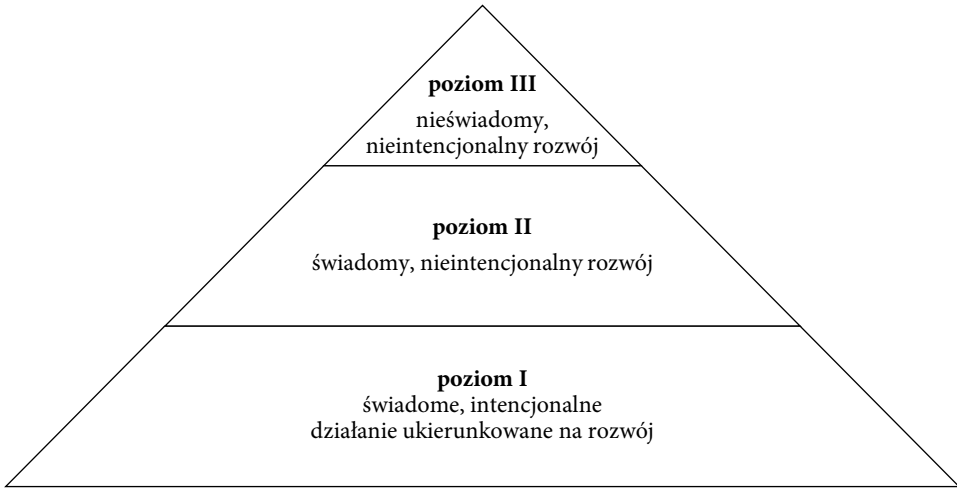
> Ja uważam, że to generalnie skręca, hmm, w kierunku naciskania na pracowników, żeby sami się rozwijali, żeby kształcić w nich dobre nawyki, że jeśli czegoś nie wiesz, potrzebujesz się dowiedzieć, to niekoniecznie musisz iść na szkolenie, poświęcić kupę czasu na szukanie dobrego „szkolenia" i wydawać pieniądze. Masz alternatywy, […] jest Internet, tam jest wszystko.
>
> *Współwłaściciel biura rachunkowego/trener biznesu (R13)*

W podobnym tonie wypowiadali się również inni badani, którzy podkreślali, że w Internecie drzemie potencjał, niemniej nie należy się spodziewać żadnego

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

rewolucyjnego skoku w tym zakresie, a raczej stabilnego wzrostu. Na znaczenie uczenia się z wykorzystaniem WWW w przyszłości zwracali także uwagę pozostali respondenci. Jeden z nich, pracujący w organizacji dostarczającej usługi szkoleniowe i rozwojowe, prognozował wzrost w obszarze doskonalenia kompetencji pracowników z wykorzystaniem WWW, który (w jego opinii) spowodowany będzie napływem na rynek pracy pracowników urodzonych po 2000 roku, dla których technologia jest immanentnym składnikiem codziennego życia. Z kolei następny badany postulował, aby rozwój z wykorzystaniem Internetu traktować na równi z innymi formami rozwojowymi (zaliczanymi do grupy „tradycyjnych").

Niezwykle ważnym aspektem, silnie wpływającym na rzetelną ocenę skali występowania zjawiska rozwoju pracowników z wykorzystaniem WWW, jest również sama świadomość (a w zasadzie nieświadomość) rozwojowego charakteru niektórych działań podejmowanych przez użytkowników w Internecie. Na podstawie wypowiedzi respondentów wyodrębniono trzy poziomy posiadanej przez użytkowników WWW „świadomości" rozwojowego charakteru podejmowanych przez nich działań w sieci (rys. 4.2).



Rysunek 4.2. Trzy poziomy świadomości podejmowania działań rozwojowych w Internecie
Źródło: opracowanie własne.

Poziom I określa świadome, intencjonalne działanie uczącego się ukierunkowane na poszerzanie wiedzy i umiejętności, czyli sytuację, gdy rozwój jest zamierzonym i zaplanowanym działaniem o określonych celach, które uczący się zamierza osiągnąć w określonym czasie i przy określonych nakładach pracy. Poziom ten charakterystyczny jest zarówno dla rozwoju z wykorzystaniem kursów online na platformach internetowych, jak i dla korzystania z tutoriali internetowych w celu zdobycia konkretnej wiedzy. Ten poziom rozwoju, w opinii w zasadzie wszystkich badanych (z wyjątkiem junior education specialist – R8 oraz współwłaścicielki

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

biura rachunkowego/trenera biznesu – R12), charakterystyczny jest dla pracowników związanych z działami zarządzania zasobami ludzkimi i marketingu.

Poziom II określa świadomy nieintencjonalny rozwój, który jest wartością dodaną korzystania z narzędzi internetowych i jest on typowy dla pozyskiwania wiedzy i umiejętności przy okazji codziennego korzystania z Internetu (np. pozyskiwanie wiedzy dotyczącej trendów i sytuacji na rynku przy okazji analizowania stron internetowych firm szkoleniowych w celu wybrania najkorzystniejszej dla swojej organizacji oferty). Rozwój na tym poziomie charakterystyczny jest dla tych samych grup pracowników co na poziomie I oraz dla pracowników „umysłowych".

Natomiast poziom III świadomości aktywności w Internecie określa rozwój nieświadomy, będący skutkiem codziennego korzystania z WWW (np. rozwój umiejętności prowadzenia dyskusji w trakcie uczestnictwa w grupach zainteresowań, z którego użytkownik nie zdaje sobie sprawy). Rozwój na tym poziomie, w opinii wszystkich respondentów, odnieść można do każdej osoby, która korzysta z Internetu.

Jak dowodzą przeprowadzone badania, poziom świadomości wykorzystania WWW w celach rozwojowych uzależniony jest od wielu czynników, choć w odpowiedziach respondentów widoczny był dość znaczący rozdźwięk. Zauważono znaczne różnice w postrzeganiu przez respondentów poziomu posiadanej przez uczących się świadomości rozwojowego charakteru niektórych działań podejmowanych w Internecie. Dużo wyższy poziom świadomości zdaniem większości badanych zaobserwować można wśród pracowników działów, które bezpośrednio bądź pośrednio związane są z realizacją funkcji personalnej, niż wśród pracowników innych działów.

> To wyraźnie widać, czy ktoś miał do czynienia z HR-em, czy nie. Te osoby, które są związane czy to z HR-em, czy też marketingiem, to zazwyczaj są bardzo świadome. One wiedzą, że większość ich aktywności w Intrenecie (o ile nie jest to jakaś głupia gra na Facebooku) coś im daje: czy wiedzę, czy rozeznanie na rynku, czy też nowe kontakty. Inni pracownicy raczej nie mają takiej świadomości. To znaczy oni też się rozwijają, tylko sami o tym nie wiedzą […], czyli ani nie wchodzą tam, aby się rozwijać, ani nie mają później takiej zwrotnej refleksji w głowie, że to im coś dało.
>
> *Operations manager (R16)*

Jedna z badanych, oceniając poziom świadomości rozwojowego charakteru działań podejmowanych w Internecie przez pracowników działów związanych z realizacją funkcji personalnej, opisała na swoim przykładzie sytuację, gdy odwiedzając chociażby strony internetowe organizacji zajmujących się szkoleniami w celu zapoznania się z ich ofertą, pobiera przy okazji dostępne tam bezpłatnie raporty. Wspomniane raporty dotyczyły np. trendów na rynku usług szkoleniowych. Respondentka zwracała przy tym uwagę, że informacje te są dla niej kluczowe:

> Wchodzę na te strony w zupełnie innym celu, a uzyskuję informację, która tak naprawdę jest mi potrzebna, a niby wydawałaby się dodatkowa. A jest mi naprawdę bardzo potrzebna w mojej codziennej pracy.
>
> *Pracownik działu HR (R1)*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Podobnie wypowiadała się badana pracująca na stanowisku resource manager (R4), wskazując, że dla niej jako osoby wywodzącej się z nurtu zarządzania zasobami ludzkimi, posiadającej wykształcenie w tym obszarze, wykorzystanie WWW w celach rozwojowych jest czymś zupełnie naturalnym, niemniej pracownicy innych działów i branż mogą nie utożsamiać tego rodzaju działań z rozwojem. Kolejny z respondentów dodał, że osoby odpowiedzialne w organizacji za „searching internetowy", *employer branding* czy promocję przy okazji przeszukiwania Internetu na potrzeby realizowanych zadań zawodowych mogą zdobyć nową wiedzę lub umiejętności.

Część respondentów była wszakże innego zdania. Oceniając poziom świadomości rozwojowego charakteru działań podejmowanych w Internecie przez pracowników działów niezwiązanych z realizacją funkcji personalnej, respondentka zatrudniona na stanowisku HR consultant (R2) stwierdziła, że świadomość ta jest dość niska. Wynika to w dużym stopniu z kultury organizacyjnej (w opinii respondentki dotychczas organizacji nie zależało na budowaniu takiej świadomości wśród pracowników). Niemniej zdaniem badanej zaobserwować można, że rozpoczęto realizację działań w tym obszarze. W podobnym, dość krytycznym wobec posiadanego przez pracowników poziomu świadomości działań podejmowanych w Internecie tonie wypowiadały się również dwie inne badane:

> Patrząc na to, co widzę w Internecie […], uważam, że w społeczeństwie jest bardzo mała świadomość wykorzystania Internetu. Bardzo mała świadomość tego, w jaki sposób mogą sobie mocno zaszkodzić. Bo bardzo łatwo jest, chociażby z mojego punktu widzenia jako rekrutera, który sprawdza kandydatów, nie tylko od strony kompetencji twardych, ale jego zainteresowań, wiedzy, czy poszukuje „informacji", jak komentuje, czy wnosi coś do dyskusji. Patrzenie chociażby na aktywność danej osoby na LinkedIn daje bardzo dużo wniosków i niestety w większości przypadków negatywnych […]. Wykorzystanie Internetu na poziomie ogólnym jest na poziomie wręcz żenująco niskim.
>
> *Managing consultant/team leader IT (R3)*

Niemal identyczną opinię miała inna badana, pracująca na stanowisku training manager (R5). Porównała ona pracowników swojej firmy do „zagubionych owieczek błądzących w Internecie", z ironią wskazując, że choć można by z uwagi na ich wykształcenie, wiedzę i doświadczenie oczekiwać dużej biegłości w posługiwaniu się WWW w celu zdobywania nowej wiedzy i umiejętności, to takie działania trudno jest zaobserwować. Z tymi poglądami koresponduje stanowisko kolejnej rozmówczyni (pracującej na stanowisku resource manager – R4), która również przypuszcza, że większość pracowników niezwiązanych z realizacją funkcji personalnej nie utożsamia działań podejmowanych w Internecie z rozwojem. Niemniej respondentka zauważyła jednocześnie pozytywną, aczkolwiek powolną tendencję w zakresie wzrostu tej świadomości.

Jak wskazywali niektórzy z uczestników badania, wiedza, że część z działań podejmowanych przez pracownika chociażby w mediach społecznościowych może wpływać na jego rozwój, powiązana jest z faktem aktywnego korzystania z tego typu narzędzi. Jedna z respondentek, komentując tę zależność, mówiła, że:

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

> Ten, kto używa mediów społecznościowych, wie, że w nich można też: pozyskać wiele informacji, dokształcić się, doczytać, mieć kontakt z ludźmi. Natomiast my to robimy właśnie ze swoich prywatnych kont, bo firma jako firma dopiero wchodzi w Facebooka, w LinkedIn. To się dopiero zaczyna.
>
> *Pracownik działu HR (R1)*

Trzeba pamiętać, że na świadomość rozwojowego charakteru działań podejmowanych w Internecie może mieć wpływ szereg innych czynników, takich jak np. samo definiowanie, czym jest rozwój i zdobywanie wiedzy. W trakcie prowadzonych wywiadów dość często respondenci dopytywali, jak badacz rozumie pojęcie rozwoju oraz podejmowali próby ustalenia wraz z nim spójnej definicji tego terminu, przy czym w większości opowiadali się oni za szeroką definicją rozwoju obejmującą również działania nieświadome, gdzie kryterium nie jest świadomość charakteru podejmowanych działań, a ich efekty. Taką „szeroką" definicję wyprowadził jeden z badanych, mówiąc, że do rozwoju zaliczyć należy wszystkie świadome i nieświadome działania podejmowane przez pracownika w celu zdobycia nowej wiedzy, umiejętności lub kształtowania postaw. Jako przykład nietypowych działań w obszarze rozwoju inna respondentka wskazała:

> zdobywanie wiedzy na temat rynku, co przekłada się na jakość wykonywanej pracy, jest jak najbardziej rozwojem [w Internecie].
>
> *Managing consultant/team leader IT (R3)*

Kolejna badana, prezentując odmienne postrzeganie tegoż rozwoju, wyprowadziła w efekcie bardzo podobną definicję:

> Dla mnie ten rozwój to jest głównie taki mało świadomy. Ja się nie czepiam, jak pracownik siedzi w Internecie, nie raz i nie dwa zresztą takim siedzeniem skórę nam uratował, bo on myśli, że siedzi dla zabawy, ale ja dobrze wiem […], wiele razy tak było, że któraś z moich dziewczyn nagle wysyłała mi maila: „Ej, patrz, co znalazłam, to chyba ważne", i ja patrzę, a tam jakaś zmiana przepisów, która by nam umknęła […], więc to wszystko jest rozwojem, choć pewnie wielu pracodawców uważa, że to tylko granie i zabawa.
>
> *Współwłaściciel biura rachunkowego/trener biznesu (R13)*

Większość respondentów zgadzała się ze stwierdzeniem, że nawet codzienne działania podejmowane w sieci, związane ze „zwykłym" korzystaniem z jej zasobów, mimo braku intencji wykorzystania ich w celach rozwojowych w sposób pośredni przekładają się na rozwój człowieka. Badani uzasadniali to tym, że przy okazji korzystania z WWW pracownik zdobywa pewną wiedzę i umiejętności, jak chociażby dobrego konstruowania zapytań w wyszukiwarce czy prowadzenia dyskusji. Jeden z rozmówców pytany o nieświadomy rozwój towarzyszący działaniom podejmowanym w Internecie wskazywał, że takie aktywności

> mają charakter rozwojowy. Naprawdę można się wiele nauczyć przypadkiem, tak sobie surfując po Internecie. Jak wyszukujesz informacje na jeden konkretny temat, na który chcesz coś znaleźć, to da się przypadkiem znaleźć również inne przydatne informacje.
>
> *Junior education specialist (R8)*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

W opinii innego badanego (zajmującego stanowisko associate talent acquisition) zaledwie ¼ pracowników jest świadomych rozwojowego charakteru podejmowanych przez siebie w sieci działań. Podobnego zdania była inna badana, twierdząc, że zaledwie niewielki odsetek osób korzystających z sieci ma świadomość, że może je to rozwijać, gdyż „większość nie zwraca na to uwagi; to już jest tak bardzo automatyczne" (junior education specialist – R8).

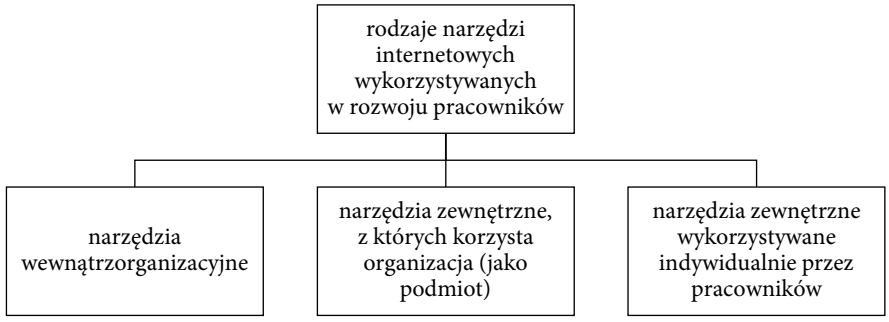
Całkowicie odmienny pogląd na świadomość pracowników prezentowały inne respondentki, np. osoba prowadząca własną firmę szkoleniową:

> Przynajmniej u mnie w firmie to jest, to musi być świadome działanie. Ja już panu mówiłam, że ja wpisuję to nawet do samej umowy o współpracy. Ich obowiązkiem jest zawsze mieć aktualną wiedzę. Przepisy zmieniają się co chwila, oni muszą cały czas się uczyć. Niektórzy z nich wręcz przekazują to dalej na kursach i szkoleniach, mówią tym, którzy dopiero zaczną pracę w zawodzie, że ciągłe śledzenie zmian, uczenie się, aktualizowanie wiedzy jest konieczne. Więc ja uważam, że promujemy tę świadomość. Jedna z trenerek na pierwszych zajęciach zawsze, i ja to widzę, bo zawsze jestem na rozpoczęciu kursu, bo, wie pan, mówię kilka słów na powitanie, no więc ona zawsze zapisuje nawet na tablicy warte uwagi strony internetowe.
>
> *Koordynator ds. szkoleń/właściciel firmy szkoleniowej (R12)*

4.2. Narzędzia internetowe wspierające rozwój zasobów ludzkich

Zrealizowane wywiady pozwalają stwierdzić, że organizacje zatrudniające respondentów korzystają z trzech rodzajów narzędzi internetowych (rys. 4.3)

.


rodzaje narzędzi internetowych wykorzystywanych w rozwoju pracowników
narzędzia wewnątrzorganizacyjne
narzędzia zewnętrzne, z których korzysta organizacja (jako podmiot)
narzędzia zewnętrzne wykorzystywane indywidualnie przez pracowników

Rysunek 4.3. Rodzaje narzędzi internetowych wykorzystywanych w celach rozwojowych
Źródło: opracowanie własne.

Narzędzia, które nazwano wewnątrzorganizacyjnymi, to instrumenty stosowane tylko wewnątrz danej organizacji. Są to tzw. narzędzia szyte na miarę, zaprojektowane specjalnie dla określonej organizacji i dokładnie odpowiadające jej

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

potrzebom. Na przykład będą to „dedykowane" platformy e-learningowe, szkolenia e-learningowe projektowane specjalnie dla danej organizacji, narzędzia komunikacji na odległość działające w sieci wewnętrznej, blogi firmowe przeznaczone dla pracowników czy intranet. Takie narzędzia stosowane były głównie w dużych organizacjach (w organizacjach respondentów R1, R4, R6, R7 i R9).

Narzędzia zewnętrzne, z których korzysta organizacja (jako podmiot), oznaczają rozwiązania dostępne publicznie i oferujące zarówno bezpłatne, jak i płatne treści rozwojowe. Wykorzystywane są one przez całą organizację bądź jej część (jak np. platformy e-learningowe, aplikacje do pracy zespołowej, aplikacje do prowadzenia „burzy mózgów", serwisy branżowe i tematyczne). Narzędzia te były częściej wykorzystywane przez średnie i małe organizacje (wskazywali na nie respondenci R3, R5, R10, R12 i R16).

Trzecia grupa to narzędzia zewnętrzne wykorzystywane indywidualnie przez pracowników. Obejmuje ona zewnętrzne (płatne lub bezpłatne) narzędzia (np. fora dyskusyjne i grupy tematyczne w serwisach społecznościowych, blogi branżowe, a także serwisy branżowe i tematyczne), które pracownicy użytkują we własnym zakresie w celach rozwojowych. Narzędzia te wykorzystywane były przez pracowników wszystkich organizacji, z których pochodzili respondenci biorący udział w badaniu.

Zastosowanie pierwszej i drugiej grupy narzędzi wynika ze strategii organizacji w zakresie rozwoju zasobów ludzkich. Trzecia grupa natomiast odnosi się do „samodzielnego" działania pracownika, wynikającego z jego intencji, aczkolwiek wywierającego wpływ na wiedzę i umiejętności osoby podejmującej takie działania, tym samym na efekty jej pracy. Większość narzędzi dostępnych w Internecie może służyć każdemu z trzech opisanych powyżej sposobów rozwoju.

Autor zaobserwował w toku prowadzonych badań pewne prawidłowości dotyczące częstości wykorzystywania wybranych narzędzi. Prawidłowości tych odnieść nie można jednak do sektora gospodarki, w którym funkcjonuje organizacja (stanowić by to mogło zbyt duże uogólnienie), a jedynie do branży, w jakiej ona działa. Próbę takiej klasyfikacji zaprezentowano w tabeli 4.1. Z wypowiedzi badanych wynika ponadto, że zróżnicowana jest częstotliwość wykorzystywania różnego rodzaju narzędzi w celach rozwojowych. Oznacza to, że część narzędzi stosowanych jest niemal codziennie, z innych natomiast korzysta się sporadycznie (tab. 4.2).

Tabela 4.1. Częstotliwość wykorzystania poszczególnych grup narzędzi internetowych wspierających rozwój zasobów ludzkich w branżach, w których funkcjonują badane organizacje

		IT i inżynieria	**Produkcja**	**Szkolenia, doradztwo i usługi biznesowe**	**Handel**
		R4, R6	R1, R7, R8, R11, R15	R2, R3, R5, R10, R12, R13, R14	R9, R16
Media społecznościowe	Facebook	rzadko	rzadko	często	rzadko
	LinkedIn i GoldenLine	często	rzadko	często	rzadko
	Twitter, Instagram i inne	wcale	wcale	wcale	wcale

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

		IT i inżynieria	Produkcja	Szkolenia, doradztwo i usługi biznesowe	Handel
		R4, R6	R1, R7, R8, R11, R15	R2, R3, R5, R10, R12, R13, R14	R9, R16
Platformy e-learningowe	Narzędzia zewnętrzne (dostępne w Internecie)	często	wcale	często	rzadko
	Narzędzia wewnętrzne (dedykowane dla danej organizacji)	często	często	rzadko	często
Strony internetowe	Bezpłatne, dostępne publicznie	często	rzadko	często	często
	Płatne, z ograniczonym dostępem	często	rzadko	często	rzadko
Encyklopedie internetowe	Wikipedia	rzadko	rzadko	cześto	rzadko
	Inne encyklopedie (branżowe), również oparte o silnik Wiki	często	wcale	często	wcale
Narzędzia „innowacyjne”	Rzeczywistość rozszerzona	wcale	wcale	wcale	wcale
	Wirtualne światy	wcale	wcale	wcale	wcale
Newslettery		rzadko	rzadko	często	rzadko
Bazy FAQ		często	często	rzadko	rzadko
Fora dyskusyjne (funkcjonujące jako samodzielne byty w Internecie)		często	często	często	rzadko
Serwisy oferujące podcasting, audiocasting, webcasting, lifecasting, vidcasting, współdzielenie filmów wideo i webinaria		często	rzadko	często	często
Samouczki internetowe (tutoriale)		często	często	rzadko	wcale
Blogi		często	rzadko	często	często
Książki elektroniczne		często	rzadko	często	wcale

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.2. Częstotliwość wykorzystania poszczególnych grup narzędzi internetowych wspierających rozwój zasobów ludzkich

Częstotliwość wykorzystania	Grupy narzędzi
Narzędzia wykorzystywane rzadko i niewykorzystywane (wymienione przez jednego respondenta lub niewymienione wcale)	• wirtualne światy, • rzeczywistość rozszerzona, • wybrane serwisy społecznościowe (np. Instagram, Twitter, Pinterest, Google+).
Narzędzia wykorzystywane sporadycznie (wymieniane przez 4–7 respondentów)	• kursy online oraz aplikacje umożliwiające naukę online, • newslettery, • FAQ, • fora dyskusyjne, • wybrane serwisy społecznościowe (np. GoldenLine i Facebook).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Tabela 4.2. (cd.)

Częstotliwość wykorzystania	Grupy narzędzi
Narzędzia wykorzystywane często i bardzo często (wymieniane przez co najmniej połowę respondentów)	• serwisy oferujące usługi webcastingu i podcastingu, audiocastingu, lifecastingu, vidcastingu i współdzielenia filmów wideo, • webinaria, • samouczki internetowe (tutoriale), • strony internetowe, • blogi, • encyklopedie internetowe oparte o silnik Wiki, • książki elektroniczne, • wybrane serwisy społecznościowe (np. serwis LinkedIn).

Źródło: opracowanie własne.

Jednym z popularnych sposobów zdobywania wiedzy w sieci jest zapoznawanie się z dostępnymi w Internecie treściami audio i wideo. W sieci znaleźć można niezliczoną liczbę portali udostępniających materiały dźwiękowe oraz filmy. Mogą być one zarówno pobierane, jak i odtwarzane przez media strumieniowe (na żywo lub w trybie na życzenie) w przeglądarce internetowej. Niektórzy pracownicy w celach rozwojowych wykorzystują również podcasty (wskazywane przez 3 respondentów). Ponad połowa badanych (dokładnie 10 respondentów) wskazuje właśnie serwis YouTube jako miejsce, z którego pozyskiwać można materiały o charakterze rozwojowym. Treści oglądane w tym serwisie z nagraniami wideo dotyczyły przykładowo sposobów funkcjonowania i używania różnych technologii, narzędzi, czy inspiracji. W wypadku niektórych respondentów serwis YouTube był cennym źródłem wiedzy fachowej dla pracowników zatrudnionych w ich organizacjach. Wiedza ta dotyczyła tematów znacząco odbiegających od podstawowego obszaru potrzebnego do wykonywania przez nich codziennych obowiązków. Na przykład w sytuacji prowadzenia rekrutacji na stanowisko specjalistyczne umożliwiał pozyskanie wiedzy na temat sposobu wykonywania określonych czynności przez potencjalnego pracownika, co z kolei umożliwiało osobie prowadzącej rekrutację późniejszą weryfikację wiedzy i umiejętności posiadanych przez kandydata.

Trzeba natomiast podkreślić, że ocena użyteczności serwisu YouTube uwarunkowana jest zajmowanym stanowiskiem i branżą, w której funkcjonuje osoba podejmująca działania rozwojowe. W wypadku niektórych stanowisk treści udostępniane w tym serwisie mają bardziej charakter prześmiewczy i żartobliwy niż rozwojowy (np. poszukując informacji na temat sposobów przeprowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej w serwisach udostępniających nagrania wideo, natrafić można głównie na treści parodiujące taką rozmowę). Jako branże, w których oglądanie filmów w serwisie YouTube może być szczególnie przydatne, respondenci wymieniali m.in. branże produkcyjną, budowlaną czy konstrukcyjną.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Ponad połowa z uczestniczących w badaniu (10 osób) wskazywała nagrania z konferencji TED jako cenne źródło rozwojowe. W miejscu pracy jednego z rozmówców większość pracowników ogląda tego typu treści oraz korzysta z nich w celu rozwoju swojej wiedzy i umiejętności. W wypadku innego badanego to sam przełożony regularnie przesyła pracownikom hiperłącza do nagrań z konferencji TED, które traktowane są jako źródło wiedzy i inspiracji, co w opinii badanego było jednocześnie przyzwoleniem na korzystanie z tego typu narzędzi w godzinach pracy. Przy czym nagrania z tych konferencji są dostępne nie tylko w dedykowanym serwisie internetowym, ale też często publikowane są w innych miejscach sieci, np. w serwisie YouTube:

> Dla mnie źródłem wiedzy są internetowe filmiki na YouTube, różnych mądrych, wiarygodnych ludzi, którzy na początku roku nagrywają filmiki o trendach w HR-rze na nowy rok.
>
> *HR business partner (R11)*

Zaledwie dwóch respondentów (HR business partner – R11 w przedsiębiorstwie produkcyjnym oraz właścicielka firmy szkoleniowej/koordynator ds. szkoleń – R12) nie wiedziało, czym jest TED.

Jeśli chodzi o uczestnictwo w webinariach, czyli konferencjach, spotkaniach, sympozjach i szkoleniach organizowanych w świecie wirtualnym za pomocą aplikacji internetowej, która umożliwia obustronną komunikację między prowadzącym spotkanie a uczestnikami, to z tego typu formy rozwoju korzystała blisko połowa badanych. Webinaria, jako specyficzna odmiana materiałów rozwojowych, udostępniane są przez różnego rodzaju organizacje, a informacje o nich kolportowane są za pomocą mailingów i wiadomości do grup zainteresowań. Jeden z badanych podkreślił, że jego przełożony często przesyłał mu hiperłącza do wybranych webinariów z sugestią, że warto w nich uczestniczyć, a pozyskane w ich trakcie informacje mogą się przydać pracownikowi.

Webinaria wykorzystywane są też w zakładach pracy kilku innych badanych. W organizacji kolejnego respondenta pracownicy nie tylko uczą się z webinariów, ale też sami je tworzą – zarówno na użytek własny, jak i dla szerokiego grona klientów, którzy są odbiorcami usług rozwojowych dostarczanych przez organizację. Pracodawca innego badanego zapewniał pracownikom wewnętrzne webinary oraz dostęp do specjalistycznych webinarów dostarczanych przez firmy zewnętrzne (przykładowo te dla działu zarządzania zasobami ludzkimi dotyczyły obsługi serwisu LinkedIn czy tworzenia dobrego profilu rekruterskiego w serwisach społecznościowych).

Narzędziem internetowym dość często wspominanym przez badanych jako wykorzystywane przez pracowników w ich organizacji w celach rozwojowych były tutoriale, czyli tzw. samouczki internetowe, pozwalające samodzielnie przyswoić nowe umiejętności (np. programowania). Samouczki przybierały najczęściej jedną z dwóch form: (1) poradników tekstowych w Internecie opisujących dane zagadnienie krok po kroku, często zawierających obrazy, zrzuty ekranu lub fragmenty

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

kodu źródłowego (w wypadku tych, które dotyczyły programowania); (2) filmów dostępnych w sieci (zazwyczaj w serwisie YouTube), które pokazywały sposób postępowania krok po kroku (często w film wplecione są zrzuty lub nagrania ekranu). Na wykorzystanie tutoriali uwagę zwracało 9 uczestników badania.

W literaturze przedmiotu najbardziej utożsamianym z rozwojem narzędziem opartym na WWW, aczkolwiek wcale nie najbardziej popularnym, są kursy online realizowane na platformach e-learningowych. Oczywiście część z organizacji, w których zatrudnieni byli biorący udział w badaniu, oferowała swoim pracownikom dostęp do szkoleń online (w trzech wypadkach pracodawca oferował dostęp zarówno do bezpłatnych, jak i płatnych treści, w dwóch kolejnych pracodawca kolportował wśród pracowników darmowe treści dostępne w Internecie). Sześć firm (wszystkie to duże organizacje z sektora IT lub produkcyjnego) posiadało własne, dostosowane do ich specyficznych potrzeb platformy e-learningowe z kursami online, przy czym platformy te stosowane były w różnych celach – zarówno po to, aby rozwijać zasoby ludzkie, jak i jako narzędzie wspierające dostarczanie wiedzy na etapie wdrożenia do organizacji (wtedy kursy online na platformie e-learningowej traktowane były jako jeden z komponentów procesu adaptacji pracownika). Tylko jedna respondentka przyznała, że w zatrudniającym ją podmiocie jest platforma do e-learningu, lecz nikt z niej nie korzysta:

> Mamy taką platformę, to znaczy… podobno mamy, bo u nas nikt z tego nie korzysta. Ja pracuję w tej firmie już kilka lat, a jeszcze się tam nie zalogowałam. W sumie to nie znam nawet loginu i hasła. U nas nikt nie ma na to czasu, bo obciążenie bieżącą pracą jest tak duże, że nikt nie myśli o e-learningach. Prędzej na szybko czegoś szukamy w sieci.
>
> *Starszy konsultant biznesowy (R14)*

Jak wskazywał respondent zatrudniony w organizacji, której celem jest dostarczanie usług szkoleniowych, jego współpracownicy korzystają z dostępnych w Internecie aplikacji służących rozwojowi kompetencji, podobnych do platform e-learningowych. Przykładami takich aplikacji wymienionymi przez rozmówcę były Quizlet oraz Kahoot!

Jedna z badanych zalecała dużą ostrożność w korzystaniu z e-learningu i kursów internetowych. Tak skomentowała ona istotę tego typu kursów:

> Jak to wchodziło na rynek, to ja byłam przeszczęśliwa, pełna entuzjazmu, przekonana, że jest to piękne rozwiązanie, że nie ma ograniczeń czasowych, uczysz się wtedy, kiedy masz świeży umysł, kiedy ty uważasz, że to jest dobre, że to ty decydujesz o tempie nauki. Z biegiem czasu zaczęłam mieć duże wątpliwości, zaczęłam pochodzić sceptycznie i rzeczywiście sprawdzać te szkolenia e-learningowe i dosyć krytycznie je oceniać. Odkąd zobaczyłam, że poszły dofinansowania unijne na e-learning i zaczęły się tworzyć szkolenia, które nic nie wnoszą, niczego nie uczą, ale trzeba było je zrobić, bo były dofinansowania i była jakaś technologia do wykorzystania. To było strasznie słabe i myślę, że też w wielu branżach zniechęciło osoby do korzystania. Ale tak jak mówię: akurat w branży technologicznej one są raczej merytoryczne i bardzo przydatne.
>
> *Managing consultant/team leader IT (R3)*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Kobieta zaznaczyła, że decydując się na korzystanie z e-learningu i kursów internetowych, należy się kierować preferencjami i potrzebami uczącego się, ale także konstrukcją samego kursu. Chodzi tu o sposób egzekwowania partycypacji uczestnika, harmonogram realizacji kursu i jego systematyczność, sposób i częstotliwość weryfikacji postępów w nauce oraz jakość dostarczanych treści.

Na znaczenie podobnych aspektów kursów e-learningowych (struktura, wysoki poziom merytoryczny) zwracała uwagę badana zatrudniona na stanowisku resource manager, mówiąc o płatnych kursach e-learningowych, do których dostęp organizacja wykupuje dla pracowników. Według niej jednym z czynników decydujących o wartości pracownika jest umiejętność poszukiwania i selekcjonowania informacji, a co za tym idzie, samodzielne wyszukiwanie i wybieranie treści rozwojowych. Ocena ich wartości merytorycznej jest również sama w sobie sposobem rozwoju pracownika. Inna badana z kolei podkreśliła, że nie widzi sensu stosowania takich narzędzi:

> Jak już mam płacić za e-learning, to wolę wysłać je na tradycyjne szkolenie. W mojej branży e-learningi się nie sprawdzają, to nie działa, nie daje efektu, którego bym oczekiwała.
>
> *Współwłaściciel biura rachunkowego/trener biznesu (R13)*

Zgodnie z wynikami badań popularnym narzędziem wykorzystywanym w celach rozwojowych są też strony internetowe. Jeden z badanych stwierdził, że on i pracownicy jego działu korzystają z różnych stron internetowych „prowadzonych" przez firmy szkoleniowe bądź trenerów/coachów. Na stronach tych poszukują: wskazówek związanych z projektowaniem i prowadzeniem gier szkoleniowych, inspiracji, informacji o trendach w rozwoju zzl, danych o rynku, na którym działa organizacja.

Dwie respondentki podkreśliły kluczowe, ich zdaniem, znaczenie treści umieszczanych na stronach branżowych:

> U nas to głównie korzystają chyba ze stron internetowych, ale nie jakichś tam niezaufanych, to musi być wiarygodne źródło. No to wiadomo: Infor, Gofin, czy internetowy system aktów prawnych. To są sprawdzone miejsca, im można ufać.
>
> *Koordynator ds. szkoleń/właściciel firmy szkoleniowej (R12)*

> Ja im cały czas powtarzam, żeby nie zamykały najlepiej w ogóle Lexa, Infora i Gofinu. Mają tam siedzieć, najlepiej cały wolny czas […]. Zawsze tam na coś trafią, coś przeczytają […] nawet jak zbyteczne, to za tydzień, miesiąc czy kwartał będzie taki *case* i wtedy ta ich wiedza się przyda.
>
> *Współwłaściciel biura rachunkowego/trener biznesu (R13)*

W podobnym tonie wypowiadali się dwaj inni respondenci, wskazując, że podczas wykonywania codziennych obowiązków ich współpracownicy bardzo często korzystają ze stron internetowych, a zwłaszcza serwisów branżowych oraz artykułów publikowanych w Internecie. W opinii kolejnego respondenta strony internetowe np. prowadzone przez producentów produktów powinny być pierwszym miejscem, z którego przedstawiciele handlowi i sprzedawcy powinni czerpać wiedzę o produktach, ponieważ jest to

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

najbardziej wiarygodne źródło do pozyskiwania wiedzy profesjonalnej. Duża część producentów zamieszcza tam dużo informacji: czy to specyfikacji technicznych na temat produktu, czy też instrukcje obsługi. Zdecydowanie, to jest pierwsze źródło, gdzie powinien się udać pracownik, poszukując informacji o produktach.

Specjalista ds. personalnych (R9)

Specyficzną odmianą uczenia się z wykorzystaniem stron internetowych stosowaną przez pracowników organizacji reprezentowanych przez uczestników badania było studiowanie treści dostępnych na blogach. W niektórych instytucjach funkcjonowały wewnętrzne blogi ukierunkowane na publikację postów przez pracowników oraz późniejsze prowadzenie dyskusji. Takie rozwiązanie zaimplementowane zostało w organizacji jednego z respondentów, gdzie każdy z działów posiada swój indywidualny blog, na którym pracownicy mogą publikować posty i prowadzić pod nimi dyskusję. Blog jako wewnętrzne narzędzie rozwojowe wykorzystywany jest również w organizacjach dwóch innych respondentów, przy czym akcentowali oni, że taka forma rozwoju pracowników stosowana była też w przedsiębiorstwach, w których byli oni wcześniej zatrudnieni.

Szczególnym sposobem wykorzystania bloga w celach rozwojowych, w opinii jednego z badanych (resource manager – R4), jest angażowanie pracowników w tworzenie treści merytorycznych i współredagowanie go. Takie działania pozwalają na doskonalenie kompetencji miękkich, zwłaszcza w obszarze komunikowania się (formułowanie komunikatów, nawiązywanie relacji z innymi ludźmi, prowadzenie dyskusji).

Podobny projekt akurat wdrażany był w organizacji innego respondenta. Uruchamiano tam blog, dzięki któremu pracownicy mieli uzyskać możliwość publikowania różnych treści, a ich współpracownicy komentowania ich. Respondent podkreślał, że takie narzędzia uznanie znajdą tylko wśród wybranych pracowników – w jego opinii tych najbardziej zaangażowanych w życie organizacji oraz tych najbardziej „sfrustrowanych" (niezadowolonych z warunków pracy). Blog ten w założeniu miał być miejscem do prowadzenia dyskusji, wyrażania opinii przez pracowników. Respondent wypowiadał się o tym narzędziu w sposób niezbyt przychylny (z tonu głosu oraz wtrącanych komentarzy można było wywnioskować, że był nastawiony negatywnie do tego rozwiązania). Respondent zwracał również uwagę na szczególną rolę działu odpowiedzialnego za realizację funkcji personalnej w organizacji, który winien stać na straży treści zamieszczanych na wewnętrznym blogu. Badany miał na myśli działanie realizowane nie w trybie cenzury, lecz dbałości o kulturę komunikacji w organizacji oraz przeciwdziałania szykanowaniu, dyskryminacji i naruszaniu dobrego imienia pracowników i całej instytucji.

W organizacjach reprezentowanych przez część respondentów zdobywanie wiedzy i umiejętności przez pracowników polega na samodzielnym zapoznawaniu się z treściami blogów dostępnych publicznie w sieci. Działania w tym zakresie podejmują głównie pracownicy działów odpowiedzialnych za realizację funkcji personalnej czy marketingowej (5 wskazań), a także osoby odpowiedzialne za badania i rozwój (6 wskazań).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

> Blogi… Może nie są najlepszym źródłem, ale wiem, że osoby, które u nas są odpowiedzialne za poszukiwanie nowych odmian i za technologię produkcji, często właśnie z takich miejsc czerpią inspirację. To właśnie na blogach zagranicznych można znaleźć odmiany nieoferowane w Polsce albo po prostu nowinki.
>
> *Wiceprezes zarządu (R15)*

> Mam wrażenie, że teraz jest taki trend, żeby firmy blogi merytoryczne zakładały. Ale blogi są, po pierwsze, po to, żeby rozwijać pracowników, żeby oni sami pisali, żeby oni robili nowe rzeczy. One są też po to, żeby kandydatów z zewnątrz tą wiedzą przyciągać.
>
> *Resource manager (R4)*

Jeszcze innym sposobem wykorzystania stron internetowych w rozwoju wskazywanym przez część badanych była encyklopedia internetowa Wikipedia. Niektórzy wymieniali ją jako narzędzie niewiarygodne (3 badanych), niemniej przyznawali jednocześnie, że z tego źródła wiedzy korzystają. Jedna z respondentek zwracała również uwagę, że polska wersja internetowej encyklopedii, przynajmniej w zakresie tematów znajdujących się w obszarze jej zainteresowań zawodowych (IT, nowe technologie i programowanie), nie nadąża za postępem i dużo bardziej wiarygodna jest wersja anglojęzyczna. Zauważyć należy natomiast, że Wikipedia stanowi zazwyczaj punkt wyjścia do głębszych poszukiwań w innych miejscach Internetu (tego zdania było 6 badanych). Jak twierdzili niektórzy z respondentów, stanowi ona z pewnością źródło wiedzy na temat nowych technologii.

Kilku badanych zajmujących się rekrutacją i selekcją kandydatów w dokładnie taki sam sposób wykorzystywało Wikipedię: jako źródło podstawowych informacji na temat nowych stanowisk pracy czy nieznanych pojęć przydatnych w rekrutacji. Jeden z respondentów (specjalista ds. personalnych – R9), który najbardziej entuzjastycznie wypowiadał się na temat Wikipedii, postulował, aby nie deprecjonować jej jako źródła informacji. Stwierdził on, że wbrew obiegowej opinii rzadko kiedy informacje tam dostępne są nierzetelne, przyjmując oczywiście, że jest ona traktowana jako instrument pozwalający uzyskać informacje o charakterze podstawowym, a nie jako jedyne źródło wiedzy. Inni rozmówcy podkreślali, że zamieszczane w Wikipedii przypisy, odsyłacze do materiałów źródłowych oraz możliwość wglądu w dyskusję prowadzoną nad danym hasłem sprawiają, że użytkownik może zweryfikować wiarygodność treści tam udostępnianych oraz swobodnie z nich korzystać.

Specyficzną, choć podobną do blogów i stron internetowych formą rozwoju może być również zapoznawanie się z treściami newsletterów w celu aktualizacji przez pracowników wiedzy branżowej oraz monitorowania sytuacji na rynku, na którym działa przedsiębiorstwo. Badanie dowodzi, że część organizacji regularnie przesyła swoim pracownikom wewnętrzne newslettery, które zawierają różne treści (np. artykuły i quizy w języku angielskim). W opinii jednej z rozmówczyń jest to świadome działanie pracodawcy i stanowi formę motywowania do rozwoju z wykorzystaniem Internetu, gdyż „pracodawca sam podsyła takie treści, żeby pracownika zmobilizować czy stymulować" (resource manager – R4).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

W części organizacji reprezentowanych przez respondentów istniały bazy często zadawanych pytań (bazy FAQ), niemniej miały one głównie postać zbioru opisanych procedur dotyczących różnych obszarów działania organizacji i obowiązujących w niej procesów. Pracownicy innych organizacji korzystali również w celach rozwojowych z baz danych dostępnych w Internecie i pozyskiwali z nich wiedzę różnego rodzaju.

Jak zaznaczył R7 (HR business partner), w jego miejscu zatrudnienia dostępne są specjalne wirtualne przestrzenie (w ramach technologii Microsoft SharePoint[1]), w których archiwizowane są materiały szkoleniowe. Do materiałów tych pracownicy – uczestnicy szkolenia mogą powrócić po ukończonym kursie w celu ich ponownego przeanalizowania.

Na jeszcze inne zastosowania WWW w celach rozwojowych uwagę zwrócił kolejny z respondentów. Stwierdził on, że tradycyjne uczenie się za pomocą studiowania literatury ma też odzwierciedlenie w świecie wirtualnym, gdzie uczestnicy mogą czytać książki elektroniczne (e-booki) – zarówno bezpłatne, jak i wykupywane z płatnych źródeł. Inna uczestniczka wywiadów wskazywała na jej zdaniem duże znaczenie e-booków:

> Biorę udział w różnych konferencjach. I przez udział w tych konferencjach mam kontakt z różnymi wydawnictwami, które później przesyłają mi różne e-booki. Ja z natury lubię się dzielić wiedzą, więc później forwarduję to wszystko do kolegów i koleżanek z działu, i wszyscy to czytamy. Teraz będę w takiej konferencji uczestniczyć i już obiecałam, że im prześlę e-booki, jak tylko dostanę po konferencji.
>
> *HR business partner (R11)*

Dwóch badanych (przy okazji rozmowy o książkach elektronicznych) akcentowało problem związany z legalnością tego typu materiałów (por. podrozdział 4.4).

Narzędziem stosowanym w celach rozwojowych był również intranet (wykorzystywany w połowie organizacji, do których należeli respondenci), służący jako magazyn materiałów szkoleniowych. Zazwyczaj udostępniano w nim po zakończeniu szkolenia materiały, by uczestnik w dowolnym momencie mógł ponownie uzyskać dostęp do treści omawianych na zajęciach. Intranet wykorzystywany był także:

- do gromadzenia i katalogowania spisów procedur określających postępowanie w różnych sytuacjach w organizacji,
- jako kanał, za pomocą którego organizacja dostarcza pracownikom informacji na swój temat (np. na temat nowych programów wprowadzanych w organizacji, zmian w jej strategii na poziomie krajowym i globalnym, czy też szczególnych osiągnięć i zdobytych nagród),
- jako miejsce, w którym udostępniane są formularze i narzędzia kadrowe (np. elektroniczne wnioski urlopowe, elektroniczne arkusze oceny pracownika, tzw. paski od pensji, dokumenty podatkowe PIT).

1 Microsoft SharePoint to internetowa platforma stosowana w rozbudowanych aplikacjach Web. SharePoint jest stosowany jako rozwiązanie do zarządzania, publikacji i wymiany informacji, zarządzania i zabezpieczania stron internetowych, a także różnego rodzaju plików i dokumentów wymienianych między serwerem a klientem.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

W części organizacji, w których zatrudnieni byli respondenci, nie używano w celach rozwojowych mediów społecznościowych. W innych natomiast, pomimo iż media społecznościowe nie były stosowane na poziomie organizacji, to część pracowników i tak korzystała z nich w celach rozwojowych (jako z narzędzi zewnętrznych wykorzystywanych indywidualnie). Używanie mediów społecznościowych w celach rozwojowych jest, w opinii badanych, domeną pracowników działów, które realizują szeroko rozumianą funkcję personalną. Ważną rolę mediów społecznościowych w rozwoju pracowników potwierdzają następujące wypowiedzi:

> W obecnych czasach bardzo trendy jest właśnie korzystanie z mediów społecznościowych. Tam można się dowiedzieć wielu ważnych informacji, których nigdy w życiu pracownik nie dowie się, będąc na konferencji czy na szkoleniu. To są miejsca, gdzie pracownik zbuduje taką sieć kontaktów, której nigdy by nie zdobył w świecie realnym. Czasami bardzo się to opłaca i jest bardzo efektywne. Oglądanie różnych filmów i wystąpień – to są takie aspekty, gdzie Internet daje naprawdę dużo inspiracji i dużo dowodów, że da się coś zrobić, że człowiek może się czegoś nauczyć, oglądając to tylko na ekranie komputera.
>
> *Pracownik działu HR (R1)*

> Mnie samej to na Facebooku nie znajdziesz, ja takich rzeczy nie uznaję, ale moje dziewczyny to zachęcam, żeby były w tych grupach specjalnych na Facebooku czy GoldenLine, gdzie są księgowe i kadrowe. Czasami to jest jeden post, pytanie i cała dyskusja się toczy. Często się czegoś z tych dyskusji dowiadujemy. Nikt nie jest nieomylny, ale jak coś tam jest, to przecież człowiek nie jest głupi, dalej może sprawdzić, zweryfikować, doczytać, ale tu chodzi o ten IMPULS, o to ziarenko informacji.
>
> *Współwłaściciel biura rachunkowego/trener biznesu (R13)*

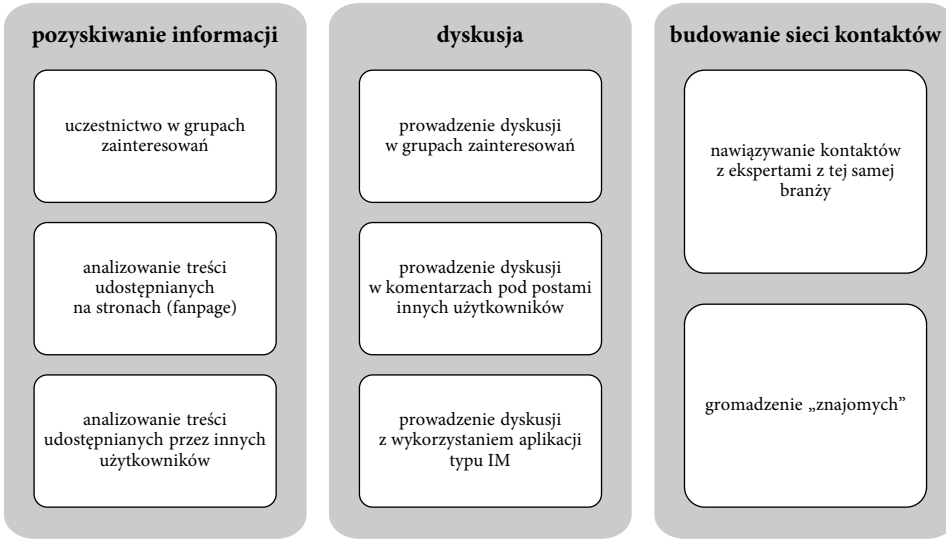
Odmienny pogląd prezentowała natomiast respondentka prowadząca firmę szkoleniową:

> Jako narzędzie marketingowe Facebook jest super – pozwala pozyskać klientów. Ale nawet nie chciałabym sobie wyobrażać sytuacji, że trener na szkoleniu przedstawia wiedzę zdobytą na Facebooku. Chyba że później to wszystko zweryfikuje z aktami prawnymi. Ale czy wtedy nadal można powiedzieć, że to wiedza z mediów społecznościowych. Jak dla mnie to raczej już nie.
>
> *Koordynator ds. szkoleń/właściciel firmy szkoleniowej (R12)*

Podobnego zdania był inny uczestnik badania, który stwierdził, że media społecznościowe wykorzystywane są w celach rozwojowych, ale tylko wtedy, gdy rozwojem określa się działania związane z poszukiwaniem nowych wyzwań zawodowych (ze zmianą pracy). Nie dotyczy to natomiast zdobywania nowej wiedzy i poszerzania już posiadanej lub rozwoju konkretnych umiejętności. Pogląd ten koresponduje z wynikami badań prowadzonych przez G. Roberts i S. Sambrook (2014: 558), V. Andersona czy R. Waringa i F. Buchanana (2010: 16), które również pokazały, że głównym celem wykorzystania mediów społecznych jest poszukiwanie pracy bądź budowanie swojej marki osobistej.

Na podstawie wypowiedzi respondentów dotyczących rozwoju zasobów ludzkich z wykorzystaniem serwisów społecznościowych wyodrębnić można kilka typów aktywności (rys. 4.4).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363


pozyskiwanie informacji
uczestnictwo w grupach zainteresowań
analizowanie treści udostępnianych na stronach (fanpage)
analizowanie treści udostępnianych przez innych użytkowników
dyskusja
prowadzenie dyskusji w grupach zainteresowań
prowadzenie dyskusji w komentarzach pod postami innych użytkowników
prowadzenie dyskusji z wykorzystaniem aplikacji typu IM
budowanie sieci kontaktów
nawiązywanie kontaktów z ekspertami z tej samej branży
gromadzenie „znajomych”

Rysunek 4.4. Rodzaje działań rozwojowych podejmowanych w serwisach społecznościowych
Źródło: opracowanie własne.

Na interesujący aspekt związany z mediami społecznościowymi (w tym wypadku LinkedIn) zwrócił uwagę kolejny respondent. Odniósł się on do jakości treści pojawiających się na newsfeedzie[2]. Stwierdził, że ich jakość jest dość niska i zarówno pracownikom w jego organizacji, jak i w instytucjach jego klientów zaleca się inne rodzaje aktywności w tym serwisie społecznościowym: śledzenie stron typu fanpage oraz uczestnictwo i prowadzenie dyskusji w grupach zainteresowań zamiast analizowania treści dostępnych w strumieniu aktualności na stronie głównej.

Trzeba też zauważyć, że rodzaj wykorzystywanego serwisu społecznościowego uzależniony jest od organizacji, specyfiki jej funkcjonowania oraz sytuacji na rynku, a także panujących w branży przyzwyczajeń i przekonań.

W organizacji zatrudniającej innego respondenta nie korzysta się z serwisu społecznościowego Facebook, gdyż uznaje się, że jest on przeznaczony do celów prywatnych. Tym samym negatywnie postrzegane jest korzystanie z niego i analizowanie w celach rozwoju zawodowego informacji tam zawartych. Podobnie w wypadku innych badanych (3 respondentów) serwis Facebook postrzegany był jako instrument służący budowaniu kontaktów w obszarze prywatnym, a nie zawodowym. Facebook jako narzędzie rozwojowe wykorzystywany był natomiast w organizacji reprezentowanej przez junior education specialist (R8). Fakt, że jest to jedyna osoba, w której instytucji wykorzystywano to narzędzie, można powiązać

2 Newsfeed – element strony internetowej (charakterystyczny dla mediów społecznościowych) znajdujący się w środkowej kolumnie. Wyświetlane są w nim stale uaktualniające się informacje pochodzące od osób znajdujących się w znajomych oraz obserwowanych stron i profili (posty, udostępnienia, komentarze, polubienia oraz inne aktywności).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

z branżą, w jakiej działa respondentka – moda, kosmetyki i uroda to bowiem branża dość mocno utożsamiana z tym portalem społecznościowym.

Wyniki prowadzonych rozmów wskazują natomiast, że częściej niż sam serwis Facebook w praktyce organizacyjnej wykorzystywana jest zagnieżdżona w nim aplikacja internetowa Messenger. Facebook Messenger służy do wysyłania wiadomości, zdjęć, filmów, naklejek i innych plików. Pozwala prowadzić indywidualne i grupowe rozmowy (głosowe oraz w formie wideo). Aplikacja daje ponadto możliwość szyfrowania wiadomości oraz grania w tzw. minigry.

Uczestniczka badania (junior education specialist – R8), w której miejscu pracy do prowadzenia dyskusji zespołowych stosowany jest Messenger, uważa, że argumentem przemawiającym za użytkowaniem tego komunikatora jest jego „mniej formalny charakter […] pozwalający uniknąć usztywnionego korporacyjnego podejścia".

Kolejnym serwisem społecznościowym wykorzystywanym przez niektórych respondentów w celach rozwojowych był GoldenLine. Większość badanych posiadała swoje profile w tym serwisie, niemniej prawie wszyscy respondenci (z wyjątkiem jednego) deklarowali sporadyczne z niego korzystanie (tylko pośrednio związane z rozwojem). Jedna z respondentek wskazywała również na inne, mniej popularne zastosowania serwisu w celach rozwojowych:

> GoldenLine u nas bardzo fajnie się sprawdza jako źródło wiedzy o tym, jak wyszukiwać kandydatów przez media społecznościowe, budować *employer brand* naszych klientów oraz jako źródło wiedzy na temat podstawowych zagadnień rekruterskich. Co prawda nie sprawdza się to w przypadku osób, które mają już doświadczenie. Natomiast dla młodszych pracowników, którzy mają tak do dwóch lat doświadczenia w słabej firmie, to są ważne informacje. Także wręcz zmuszamy pracowników, żeby przez te kursy organizowane przez serwis GoldenLine przeszli. Dodatkowo jest fajny bajer, bo GoldenLine daje taki elektroniczny certyfikat, który można sobie dokleić do profilu.
>
> *Managing consultant/team leader IT (R3)*

Serwisem podobnym do GoldenLine, również wykorzystywanym w procesie uczenia się, jest LinkedIn. Zgodnie z wypowiedzią badanej R7 (HR business partner):

> Na LinkedIn są różne szkolenia. Jest taka część, gdzie są różne kursy dostępne, zwłaszcza jeśli ma się konto LinkedIn Premium. Jak już pracodawca umożliwi dostęp do takiej wersji konta, to tam różne kursy są, również certyfikowane, i to jest taki duży plus.

Najczęściej chyba wzmiankowanym przez rozmówców obszarem zastosowania LinkedIn w organizacjach jest pozyskiwanie pracowników, a dokładnie rzecz ujmując – rekrutowanie kandydatów przez działania typu *direct search*. Badani podkreślali jednak, że LinkedIn daje także możliwości:

- dokształcania się (głównie przez czytanie artykułów publikowanych i udostępnianych przez innych członków społeczności) (10 rozmówców),
- budowania i utrzymywania relacji z siecią kontaktów (9 osób),
- śledzenia stron typu fanpage (5 badanych),
- uczestniczenia bądź prowadzenia dyskusji w grupach zainteresowań (4 wypowiedzi).

Badany R9 (specjalista ds. personalnych) porównał uczestniczenie w dyskusji w Internecie do

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

sali szkoleniowej, w której uczestnicy spotykają się w jednej grupie. Następnie zadawane jest pytanie i dziesięć osób rzuca swoje propozycje odpowiedzi na zasadzie burzy mózgów.

Na inne, dość popularne medium społecznościowe, jakim jest Twitter, wskazała tylko jedna osoba – rozmówczyni reprezentująca branżę kosmetyczną. Przyczyn tego można upatrywać w specyfice tych mediów, nieprzystającej do wielu gałęzi gospodarki. Z kolei serwis Instagram z powodzeniem wykorzystywany był w organizacji, która choć prowadzi działalność produkcyjną, to wytwarza produkty do pielęgnacji urody.

Narzędziem internetowym, które może być stosowane w rozwoju, są też fora dyskusyjne. Zauważyć jednak należy, że fora funkcjonujące jako autonomiczne serwisy internetowe są już znacznie mniej popularne niż jeszcze kilka lat temu. Na skutek „przenikania się" internetowych instrumentów stały się one aplikacjami zagnieżdżonymi w ramach innych narzędzi, takich jak np. serwisy społecznościowe czy platformy e-learningowe. W niektórych organizacjach pracodawca oferuje pracownikom specjalne wewnętrzne fora dyskusyjne i czaty umożliwiające prowadzenie dyskusji oraz wymianę poglądów. Na częste wykorzystanie zewnętrznych forów w celach rozwojowych wskazał tylko jeden respondent. Zaznaczył przy tym, że z forów korzystają przede wszystkim programiści, którzy w grupach dyskusyjnych dzielą się doświadczeniami, prowadzą rozmowy na temat nowych języków programowania czy problemów związanych z kodowaniem. Inny badany zauważył, że uczestnictwo w dyskusjach na forach traktowane jest w jego miejscu pracy jako uzupełnienie szkoleń realizowanych metodami tradycyjnymi.

> Programiści i testerzy piszą o swoich problemach i próbują przy pomocy innych osób dojść do rozwiązania z niedziałającym kodem czy z rzeczą, której nie mogą przetestować.
>
> *Associate talent acquisition (R6)*

> Oferuje się nam taką akademię online i to jest miejsce, w którym uczestnicy mogą sobie nie tylko ściągnąć materiały po szkoleniu, ale też wymieniać się doświadczeniami. Ta platforma zawiera nie tylko materiały, ale też właśnie czaty. To są takie miejsca, w których możesz po prostu się wymienić informacjami z uczestnikami tego samego szkolenia.
>
> *Pracownik działu HR (R1)*

Pracownicy niektórych organizacji prowadzą również dyskusje na forach i w grupach dyskusyjnych skupiających osoby z tej samej branży bądź o podobnych zainteresowaniach. Dyskusje prowadzone są zarówno na zewnętrznych forach, jak i w aplikacjach w ramach poszczególnych mediów społecznościowych. Zdaniem jednego z badanych dysputy przenoszą się powoli z tradycyjnych forów dyskusyjnych właśnie do aplikacji wewnątrz mediów społecznościowych. Na duże znaczenie takich rozmów i ich wpływ na codzienną pracę zawodową zwrócił uwagę kolejny respondent:

> Wtedy tak naprawdę poznajesz inne spojrzenie. Jest to związane z kwestią poznania, co inny człowiek ma do powiedzenia. Ktoś ci może pokazać, że inna droga jest tak samo dobra jak i twoja, więc tutaj jak najbardziej prowadzenie rozmowy i dyskusji na różnych portalach pomaga.
>
> *HR consultant (R2)*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Sześciu uczestników wywiadów stwierdziło, że nie spotkało się z wykorzystaniem forów dyskusyjnych w rozwoju pracowników. Jedna osoba zauważyła, że tego typu narzędzia wykorzystywane są głównie w procesach naboru (tzn. w celu publikowania ogłoszeń o pracy).

Badani nie byli w stanie wskazać jednoznacznych powodów dość małej popularności forów dyskusyjnych, zarówno autonomicznych, jak i stanowiących aplikację zagnieżdżoną w innych narzędziach. W opinii autora małe wykorzystanie forów dyskusyjnych tylko częściowo można tłumaczyć wskazywaną przez innych badaczy niską „przyjaznością" i przejrzystością Internetu (Bilgic i in., 2016: 205), a bardziej tym, że popularność forów dyskusyjnych jako autonomicznych narzędzi maleje i trend ten widoczny jest przynajmniej od kilku lat.

W żadnej z instytucji reprezentowanych przez badanych nie korzysta się z narzędzi rozwojowych związanych z wirtualnym światem czy rzeczywistością rozszerzoną. Niektórzy z rozmówców (9 osób) nie wiedzieli nawet o istnieniu tego typu narzędzi, niemniej większość respondentów wyrażała nimi bardzo żywe zainteresowanie (gdy dowiedzieli się o ich istnieniu i specyfice od badacza). Tylko jedna z badanych osób wskazała na pośrednie „sięganie" do możliwości stwarzanych przez wirtualne światy:

> Wiem, że jest coś takiego u nas w organizacji. To znaczy u nas w Polsce nie ma, ale widziałam chociażby w filmikach na YouTube, czy w jakichś zagranicznych materiałach marketingowych, że jest to u nas stosowane. Ale na pewno nie w Polsce, u nas to nierealne, my mamy takie obciążenie pracą, że nie ma czasu na nic.
>
> *Starszy konsultant biznesowy (R14)*

Część osób uczestniczących w prowadzonych wywiadach podkreślała, że poziom zaawansowania technologicznego w ich organizacji w zakresie rozwoju pracowników jest zbyt niski, aby korzystać z tego typu rozwiązań; inni podchodzili do takich sposobów uczenia się z nieufnością i dystansem. Żaden z badanych nie korzystał również z czytników RSS.

Dość interesującym zjawiskiem, które można było zaobserwować, analizując wypowiedzi respondentów, było wzajemne przenikanie się poszczególnych narzędzi stosowanych w celach rozwojowych. Niektóre z narzędzi stosowane były w różnoraki sposób, jako:

- odrębne aplikacje posiadające swój własny ekosystem (duża część respondentów korzystała z treści rozwojowych na blogach),
- elementy zagnieżdżone w innych serwisach (np. mikroblogi dostępne w obrębie mediów społecznościowych i aplikacje zaliczające się go grupy IM[3]),
- niezależne, aczkolwiek powiązane z innym narzędziem systemy (gdy serwis społecznościowy stanowi mechanizm typu „czytnik" lub typu „bramka" dla treści z różnych blogów).

3 Aplikacje IM – *Instant Messenger*, aplikacje pozwalające na prowadzenie bezpośrednich rozmów tekstowych między dwoma lub większą liczbą użytkowników przez sieć komputerową, zazwyczaj Internet.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

W podobny sposób wykorzystywane są również wyszukiwarki internetowe, które często traktowane są jako „bramka dostępowa" do innych treści. Potwierdza to następująca wypowiedź:

> Choć to zabrzmi przewrotnie, to dla mnie takim narzędziem są właśnie Google […]. Pracownicy wpisują tam hasło i Google ich kierują dalej. Zazwyczaj efekty wyszukiwania są na tyle precyzyjne, że wystarczy pierwszy link od góry […]. Nie bez powodu mówi się przecież „wygoogluj to". Dla niektórych to jest prawdziwe okno… na świat wiedzy.
>
> *Operations manager (R16)*

Na przenikanie się internetowego instrumentarium rozwoju wskazywał również kolejny badany, zauważając, że obecnie tradycyjne fora dyskusyjne wypierane są przez te zaimplementowane w ramach grup zrzeszających osoby o podobnych zainteresowaniach na portalach społecznościowych. Podobne zjawisko dostrzec można w wypadku Wikipedii, która, choć jest klasyczną stroną internetową, to również posiada komponenty zaczerpnięte z innych narzędzi (jak chociażby prowadzenie dyskusji czy budowanie społeczności).

4.3. Tematyka działań rozwojowych podejmowanych w Internecie

Pierwsze z pytań badawczych dotyczyło wiedzy pracodawców na temat tego, czego zatrudnieni uczą się w Internecie. Wypowiadając się na ten temat, niektórzy respondenci kładli nacisk na formalne sposoby rozwoju w Internecie, przez co rozumieli oficjalne kursy i szkolenia, posiadające z góry ustalony, ustrukturyzowany program i kończące się zaliczeniem lub egzaminem. Inni natomiast zwracali uwagę, że w ich organizacjach na równi wykorzystywane są formalne i nieformalne działania rozwojowe w Internecie. Najczęściej wymieniane przez badanych obszary, w których ramach można poszerzać lub pogłębiać wiedzę, wykorzystując narzędzia internetowe, to:

- bezpieczeństwo i higiena pracy,
- wiedza dotycząca przepisów prawa,
- wiedza dotyczącą regulaminów, przepisów i norm wewnętrznych organizacji,
- wiedza i umiejętności techniczne i zawodowe oraz z zakresu obsługi oprogramowania komputerowego,
- poszukiwanie inspiracji,
- wiedza zawodowa i języki obce,
- umiejętności komunikowania się i prowadzenia dyskusji.

Zdaniem badanych specjalistów zzl wykorzystanie narzędzi internetowych w celach rozwojowych z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy ma zwykle

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

charakter sformalizowany, odbywa się zgodnie z ustrukturyzowanym programem kursu i kończy się egzaminem (co wymagane jest przepisami polskiego prawa[4]). Warto dodać, że szkolenia poświęcone bezpieczeństwu i higienie pracy realizowane za pomocą instrumentów internetowych prowadzone są jedynie w czterech z szesnastu organizacji zatrudniających uczestników wywiadów.

Przyczyn tego, że tylko cztery organizacje reprezentowane przez badanych realizują tego typu rozwój z wykorzystaniem WWW, upatrywać można w trudnych (z prawnego punktu widzenia) unormowaniach w tym zakresie. Za pomocą narzędzi internetowych realizować można tylko okresowe szkolenia z bezpieczeństwa i higieny pracy, dodatkowo mogą one być skierowane jedynie do wybranych grup pracowników: (1) osób będących pracodawcami oraz innych osób kierujących pracownikami, (2) pracowników inżynieryjno-technicznych, (3) pracowników służby bezpieczeństwa i higieny pracy, (4) pracowników administracyjno-biurowych (Dz.U. z 2004 r. Nr 180, poz. 1860). Jedna z badanych, choć podkreśliła, że obecnie nie stosują tego rozwiązania, to zaznaczyła, że planują je wdrożyć w najbliższej przyszłości:

> Pytał pan o szkolenia e-learningowe. U nas już za chwilę część szkoleń BHP będzie w e-learningu. Przynajmniej taką mam nadzieję. Jesteśmy na etapie zmiany osoby odpowiedzialnej za BHP. Ten nowy BHP-owiec prowadzi właśnie szkolenia dla pracowników biurowych w e-learningu oraz w formule streamingu na żywo. Ja bardzo tego chcę, bo to nie tylko obniży nam koszty (bo to rzecz wtórna), ale przede wszystkim zaoszczędzi mnóstwo czasu […]. No i szkolenie będę mogła zrobić od ręki. A na tym mi zależy szczególnie.
>
> *Wiceprezes zarządu (R15)*

Podobne szkolenia, dotyczące m.in. bezpieczeństwa technicznego czy ochrony środowiska, oferowane były na wewnętrznej platformie w organizacji jednego z respondentów i stanowiły ważny element funkcjonującego w instytucji systemu *compliance*. Zbliżone zastosowanie zaobserwować można było również w innej organizacji (obie to duże przedsiębiorstwa produkcyjne).

Odnośnie do przepisów prawa podejmowane działania rozwojowe skupiały się na zdobywaniu i aktualizowaniu wiedzy z tych dziedzin prawa, których znajomość była niezbędna do wykonywania codziennych obowiązków, np. z zakresu prawa pracy, rozporządzenia ogólnego w sprawie ochrony danych osobowych (w wypadku pracowników działów kadr) czy ustawy o ochronie danych osobowych (w wypadku rekruterów).

Warto dodać, że w opinii kilku respondentów to właśnie WWW jest podstawowym źródłem wiedzy na ten temat. Ze względu na bardzo częste zmiany i nowelizacje przepisów prawa nieopłacalne byłoby kupowanie za każdym razem nowej

4 Kwestię wykorzystania narzędzi internetowych (i szkolenia na odległość) jako formy tzw. samokształcenia kierowanego w zakresie szkoleń BHP reguluje rozporządzenie Ministra Pracy i Gospodarki w sprawie szkoleń z dziedziny Bezpieczeństwa i Higieny Pracy z dnia 27 lipca 2004 roku.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

literatury lub delegowanie pracownika do udziału w szkoleniu „tradycyjnym". Jedna z badanych tak opisała zastosowanie narzędzi internetowych w celu aktualizacji wiedzy o przepisach:

> Moja organizacja dostarcza sprzęt medyczny. Nie tylko technicy, ale zwłaszcza marketing, handlowcy, dział przetargów muszą znać najnowsze rozporządzenia, wytyczne, standardy leczenia […]. To się zmienia jak w kalejdoskopie. Pracownicy w zasadzie cały czas uczą się nowych przepisów, bo to wszystko trzeba mieć w głowie, rozmawiając czy to z dyrektorem szpitala, czy z urzędami […]. Inaczej będzie blamaż.
>
> *Operations manager (R16)*

W obszarze wiedzy dotyczącej regulaminów, przepisów, norm i regulacji wewnętrznych badani wskazywali na wykorzystanie narzędzi internetowych (oraz intranetu) w celu przekazywania i utrzymywania w czasie wiedzy w tym zakresie.

W obszarze kompetencji technicznych, także tych związanych z obsługą oprogramowania komputerowego, ponad połowa badanych przyznawała, że WWW jest doskonałym narzędziem do ich rozwoju. Do umiejętności technicznych badani zaliczali następujące umiejętności: obsługi oprogramowania komputerowego (9 osób), programowania (3 osoby), znajomości frameworków[5] (3 respondentów), znajomości sharepointów (2 osoby), obsługi pakietów biurowych (5 osób), zarządzania siecią komputerową i systemami operacyjnymi (1 badany).

W wypadku wiedzy zawodowej (niezbędnej do wykonywania codziennych obowiązków na zajmowanym stanowisku pracy) respondenci często wykorzystują Internet, aby zdobywać wiedzę z obszaru swojej specjalności, a także wiedzę na temat aktualnej sytuacji na rynku. Przykładem są rekruterzy bądź inni specjaliści zzl, którzy z WWW pozyskują wiedzę dotyczącą: specyfiki stanowiska pracy, na które prowadzić będą rekrutację; sytuacji na lokalnych rynkach pracy; poziomu wynagrodzeń; spraw kadrowych i zmian przepisów w tym obszarze. Inżynierowie pracujący w działach badań i rozwoju z Internetu czerpią wiedzę na temat innowacji, a osoby związane z marketingiem czy PR-em w sieci zdobywają informacje o rynku oraz konkurencji.

W organizacji jednego z respondentów Internet ma także zastosowanie w dostarczaniu pracownikom wiedzy na temat produktów i usług znajdujących się w ofercie. Badany wskazywał, że strony internetowe producentów powinny być wręcz pierwszym źródłem informacji dla pracownika, gdyż informacje prezentowane na nich są rzetelne i wyczerpujące.

WWW może być również z powodzeniem używane w rozwoju znajomości języków obcych (wskazywane przez 6 respondentów). Takie działania, jak lektura tekstów, prowadzenie dyskusji czy rozwiązywanie różnego rodzaju łamigłówek

5 *Framework* to szkielet do budowy aplikacji. Określa on jej strukturę oraz mechanizm działania. Jest wyposażony w zestaw komponentów i bibliotek umożliwiających wykonywanie przez aplikację określonych zadań. Ułatwia programiście tworzenie aplikacji, gdyż może on rozbudowywać i modyfikować gotowe komponenty.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

mogą (w opinii badanych) wspierać pracownika w rozwoju umiejętności posługiwania się językiem obcym.

Jednym z najczęściej akcentowanych działań rozwojowych realizowanych z wykorzystaniem WWW było poszukiwanie inspiracji – tutaj rozumiane jako szerokie działania związane z poszukiwaniem wiedzy dotyczącej nowości na rynku, innowacji oraz pomysłów, których implementacja przyniosłaby korzyści organizacji (wskazywane przez 7 respondentów). Jeden z badanych, mówiąc o poszukiwaniu innowacji w Internecie, wskazywał, że stanowi to bazę do budowania programów szkoleniowych w jego organizacji, a procedura tego typu działań skupia się na poszukiwaniu nowości i innowacji w Internecie, próbie ich adaptacji do potrzeb organizacji, a następnie implementacji w organizacji. Przykład praktycznych korzyści dla organizacji związanych z poszukiwaniem inspiracji w sieci dawały również inne respondentki:

> Zdarza nam się znaleźć jakieś ciekawsze rzeczy inspiracyjne, na przykład był za granicą taki trend, że ojcowie czesali swoje córki. Chcieliśmy zrobić podobną akcję, bo znaleźliśmy to w Internecie jako inspirację i podesłaliśmy na grupę, że może byśmy w przyszłym roku zadziałali coś w tym temacie […].
>
> *Junior education specialist (R8)*

> Często znajdujemy inspiracje: jakiś ciekawe odmiany roślin lub sposoby ich formowania. Takie rzeczy można wygrzebać w Internecie. Oczywiście nie wszystkie, ale niektóre z nich są super.
>
> *Wiceprezes zarządu (R15)*

Znalezione podczas poszukiwania inspiracji inicjatywy, zgodnie z wypowiedzią respondentki zatrudnionej na stanowisku junior education specialist (R8), zostały wdrożone jako element strategii organizacji w zakresie promocji i marketingu w kolejnym roku.

W opinii dwóch trzecich badanych w wypadku działań rozwojowych ukierunkowanych na rozwój kompetencji miękkich (wśród kompetencji miękkich wymienianych przez respondentów znalazły się: zarządzanie i współpraca z ludźmi, komunikacja, asertywność, otwartość na zmiany, zarządzanie czasem, inteligencja emocjonalna) znacznie częściej wykorzystywane są tradycyjne formy szkoleniowe (np. szkolenie w sali zajęciowej). Jedna z respondentek tak się wypowiedziała na temat stosowania narzędzi internetowych w tego typu szkoleniach:

> Można rozwijać się typowo przez Internet. Nie ukrywajmy, że jest to oszczędność czasu. Natomiast np. szkolenia z rozliczania czasu pracy… Nie ukrywam, że nauka tego przez Internet byłaby cięższa. Byłoby dużo trudniej sobie to przyswoić, ucząc się przez Internet, niż jak postawiono przed nami trenera, który nam wszystko rozrysował fajnie włącznie z nadgodzinami, rozróżnieniem na kilka typów nadgodzin. Dużo łatwiej było to przyswoić, niż gdyby trzeba było samemu siedzieć przed laptopem i to przyswoić. Wiadomo! To są skomplikowane tematy. Jeżeli ktoś w tym nie siedzi na co dzień, to warto, aby ktoś to wytłumaczył.
>
> *HR business partner (R11)*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

W kontrze do tej wypowiedzi stała opinia respondentki prowadzącej własną firmę szkoleniową (R12), która uważała, że większość działań rozwojowych podejmowana jest w Internecie. Według tej badanej rozwój z wykorzystaniem Internetu jest obecnie dominującą formą rozwoju, która niemal całkowicie wypiera tradycyjne szkolenia.

Narzędzia internetowe (platformę e-learningową) w celach rozwojowych wykorzystywano w organizacji tylko jednego respondenta. Podkreślić należy natomiast, że w opinii niektórych rozmówców stosowanie WWW może kształtować poziom takich kompetencji społecznych, jak umiejętność komunikowania się i prowadzenia dyskusji.

> Jeśli chodzi o Internet, to musisz sobie poradzić ze znaczną ilością argumentów za i przeciw […]. Co tak naprawdę rozbudowuje w tobie możliwość dyskusji i prowadzenia takiej jakiejś merytorycznej dyskusji, tłumaczenia tego, co samemu ma się tak naprawdę na myśli? To zdecydowanie ułatwia pracę. Nie tylko w relacjach pracowniczych, ale też w relacjach biznesowych. Bo łatwiej jest przejść np. do rozmowy z klientem i rozmawiać na innym poziomie troszeczkę. Tutaj, tak mi się wydaje, korzystanie z Internetu jak najbardziej usprawnia pracę.
>
> *HR Consultant (R2)*

W podobny sposób wypowiadali się dwaj inni respondenci (pracujący na stanowiskach resource manager – R4 oraz associate talent acquisition – R6), przytaczając zresztą bardzo podobne argumenty. Inna badana, która pracuje na stanowisku training managera, zwracała również uwagę, że w wypadku niektórych grup zawodowych narzędzia internetowe nie będą, w jej opinii, miały zastosowania w rozwoju (np. Wikipedia nie powinna być rozpatrywana w kategorii źródła jakiejkolwiek wiedzy w wypadku lekarzy). Wątek ten podjął też inny respondent, wskazując, że np. przeszkolenie online montażysty byłoby bardzo trudne czy wręcz niemożliwe ze względu na konieczność praktycznego ćwiczenia przekazywanej wiedzy i umiejętności. Podobnie dzieje się w wypadku szkoleń, podczas których konieczny jest fizyczny kontakt z tym, czego dotyczy szkolenie – gdy uczący się

> muszą też tego dotknąć, to zobaczyć […]. Możemy mówić, że runo poliamidowe jest gładkie w dotyku, gładsze niż runo z polipropylenu, ale jak człowiek tego nie dotknie, nie zobaczy na żywo, to ciężko jest mu to przedstawić za pomocą jakiejś suchej lekcji.
>
> *Specjalista ds. personalnych (R9)*

Takiego samego zdania była inna respondentka reprezentująca duży zakład produkcyjny:

> Podobnie jest ze szkoleniami technicznymi, kiedy wprowadzamy jakąś nową maszynę, jakieś nowe rozwiązania. Dobrze, gdy te szkolenia są z trenerem, a nie sam e-learning. Tutaj konieczne są inne metody, np. metoda pokazu.
>
> *HR business partner (R11)*

Jednym z tematów, które wyraźnie pokazywały różnice między postrzeganiem przez respondentów różnych zjawisk z zakresu rozwoju z wykorzystaniem narzędzi

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

internetowych, była kwestia formalizacji tego procesu. Część z nich podkreślała, że wadą pozaformalnych działań rozwojowych podejmowanych w sieci jest brak akredytacji, czyli formalnego potwierdzenia kwalifikacji (chociażby w postaci certyfikatu potwierdzającego ukończone szkolenie). W ich opinii może mieć to znaczenie dla pracodawcy.

> Dla mnie największa wada rozwoju w Internecie to jest brak certyfikatów, które dostaje się po tradycyjnym szkoleniu. Dla niektórych to zbieranie papierków może być śmieszne, ale w mojej branży ma znaczenie. Klienci lubią, gdy wchodzą do biura i widzą całą ścianę certyfikatów. Dla nich to jest ważne; to element uwiarygodnienia nas, naszego profesjonalizmu. Nie jestem z tego dumna, ale zdarzyło mi się wysłać pracownika na szkolenie, gdzie wiedziałam, że pewnie jego wiedza i doświadczenie jest większe niż trenera, ale […] chciałam, żeby miał papier, bo wiedziałam, że jeden z naszych klientów chciałby taki papier w ramce na ścianie oglądać. Jak wchodziło RODO, to wszystkie znajome biura na potęgę wysyłały ludzi na niepotrzebne szkolenia. Niepotrzebne, bo oni mogli to samo przeczytać w Internecie za darmo. Szybciej i łatwiej, ale papieru by nie było…
>
> *Współwłaściciel biura rachunkowego/trener biznesu (R13)*

Inni rozmówcy z kolei uzależniali ten fakt od stanowiska pracy; pozostali byli zdania, że dla ich pracodawców formalne potwierdzenie oraz sam sposób zdobycia kwalifikacji nie mają większego znaczenia.

Część respondentów, zwłaszcza tych związanych z procesem pozyskiwania zasobów ludzkich do organizacji, zwracała uwagę, że formalne potwierdzenie kwalifikacji w postaci certyfikatów, zaświadczeń i dyplomów odgrywa rolę jedynie w wypadku młodych pracowników (zwłaszcza osób, które zajmują bądź ubiegają się o najniższe stanowiska w strukturach organizacyjnych lub które się przebranżawiają). Do podobnych wniosków dochodzili również respondenci związani z firmami z branży IT, do których codziennych obowiązków nie należy pozyskiwanie pracowników. Jedna z badanych powiedziała, że

> potwierdzenie, że ktoś przeszedł jakieś szkolenie, nie ma najmniejszego znaczenia. Jeżeli ktoś tej wiedzy i doświadczenia nie ma, to warto, żeby poszedł na szkolenie i tę wiedzę zdobył. Takie rzeczy formalne mają znaczenie w momencie, kiedy ktoś wchodzi dopiero na rynek pracy albo się przebranżawia i wtedy może pokazać, że rzeczywiście coś zrobił w tym kierunku i taką wiedzę uzyskał.
>
> *Managing consultant/team leader IT (R3)*

W podobnym tonie wypowiadał się inny badany, deprecjonując wartość formalnej certyfikacji w wypadku stanowisk specjalistycznych. Jednocześnie wskazywał on na jej rolę w odniesieniu do kandydatów rekrutowanych na stanowiska niższego szczebla (określane przez niego jako „juniorskie") oraz do osób podejmujących zatrudnienie w odmiennej branży. Jeden z rozmówców podkreślił jednakże, że w wypadku niektórych stanowisk znajdujących się u szczytu hierarchii organizacyjnej formalne potwierdzenie kwalifikacji również może mieć znaczenie (np. w postaci dyplomu ukończenia studiów MBA).

Inni respondenci, którzy w ramach swych zadań zawodowych związani są również z rekrutacją, zwracali uwagę, że o ile dla nich zaświadczenia potwierdzające

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

ukończenie szkolenia nie mają znaczenia, o tyle dla klienta mogą one być czynnikiem mającym kluczowe znaczenie przy wyborze kandydata do pracy. W podobnym tonie wypowiedziała się również badana pracująca na stanowisku resource manager. Stwierdziła, że formalne dokumenty potwierdzające posiadane przez kandydata do pracy kompetencje mogą stanowić jedno z kryteriów w etapie wstępnej selekcji (głównie w fazie analizy dokumentów aplikacyjnych kandydatów).

Formalne potwierdzenie posiadanych kwalifikacji nie miało znaczenia również dla innych badanych. Tak komentowali ten fakt:

> Dla mnie nie ma znaczenia, ile moi trenerzy mają kolejnych nowych certyfikatów. Nasi klienci nie płacą za certyfikaty, tylko za wiedzę, którą im dostarczamy na szkoleniu. Moi ludzie muszą być specjalistami, praktykami, mieć duże doświadczenie, no i oczywiście aktualną wiedzę, więc muszą się cały czas dokształcać, a to, czy mają dodatkowe certyfikaty, to nie ma takiego znaczenia. Czasami wiem, że ktoś idzie na jakieś certyfikowane szkolenie, ale oni mi tych papierów nawet nie przynoszą, bo ja ich nie chcę. Mnie interesuje ich wiedza: ma być zawsze aktualna i na najwyższym poziomie.
>
> *Koordynator ds. szkoleń/właściciel firmy szkoleniowej (R12)*

> Ja to traktuję jak źródło wiedzy i informacji. Nie potrzebujemy potwierdzeń. Zdobycie wiedzy czy informacji […] zostanie udowodnione w pracy przy realizacji codziennych zadań.
>
> *Wiceprezes zarządu (R15)*

Na jeszcze inny aspekt formalizacji procesu kształcenia na kursach internetowych zwrócił uwagę respondent zatrudniony na stanowisku associate talent acquisition (R6). Stwierdził on, że certyfikacja ma znaczenie w odniesieniu do weryfikacji stopnia przyswojenia wiedzy czy umiejętności, czyli pomaga w ocenie rezultatów uczenia się. Ponadto w opinii badanego certyfikacja może mieć znaczenie nie tylko ze względu na możliwość legitymowania się dyplomem czy zaświadczeniem, ale certyfikat to także swoista forma informacji zwrotnej dla samego uczącego się, która jest bardzo ważnym narzędziem rozwoju.

Podobny sposób postrzegania formalizacji rozwoju zaobserwować można również w wypowiedziach dwóch innych badanych (pracujących jako HR business partnerki). Według jednej z nich ze względu na niski stopień formalizacji i wiarygodności treści dostępnych w Internecie działania rozwojowe z jego wykorzystaniem powinny być ukierunkowane na pozyskiwanie ogólnej (podstawowej) wiedzy, rozeznanie w temacie oraz gdy wystąpi nagła potrzeba uzyskania jakiejś informacji. Do działań mających zapewnić pracownikowi szczegółową ustrukturalizowaną wiedzę konieczne, w opinii badanej, jest uczestnictwo w szkoleniach prowadzonych metodami tradycyjnymi.

> To tak jak z certyfikatami ISO. Nie bez powodu są certyfikowane przez jakieś znane instytucje. Są weryfikowane metodologicznie, treściowo, czy przynoszą efekt. Są sprawdzone, robione według pewnych standardów merytorycznych i etycznych. Uważam, że certyfikaty mają znaczenie.
>
> *HR business partner (R7)*

> Certyfikat certyfikatowi nie jest równy. Czym innym jest certyfikat wydawany „za udział" – taki się otrzymuje nawet za uczestnictwo w konferencji, a czym innym jest certyfikacja polegająca

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

na rzeczywistym potwierdzeniu tej posiadanej wiedzy (na przykład, że zakończono to jakimś egzaminem, który weryfikuje wiedzę uczącego się).

HR business partner (R11)

W dalszej części rozmowy respondentka R11 przyznała, że certyfikacja ma znaczenie tylko w wypadku niektórych obszarów rozwojowych (takich jak np. coaching czy zarządzanie projektami). Jej doświadczenie wskazywało, że nie ma potrzeby dyplomowania, kiedy rozwój dotyczy przykładowo umiejętności komunikowania się w języku obcym.

Warto dodać, że w wypadku części organizacji zatrudniających respondentów – tych, które oferowały pracownikom możliwość stosowania internetowych narzędzi rozwoju – uczestnicy takich kursów (po zakończonym szkoleniu i pozytywnym zdaniu testów/testu) mogli samodzielnie wygenerować w systemie i wydrukować certyfikaty potwierdzające udział w zajęciach.

4.4. Czynniki determinujące wykorzystanie przez pracowników Internetu w celach rozwojowych

W trakcie prowadzonych wywiadów respondenci wymieniali (bezpośrednio lub pośrednio) cały szereg czynników, które mogą determinować wykorzystanie przez pracowników narzędzi internetowych w celach rozwojowych, oraz liczne obszary problemowe, jakie organizacja musi wziąć pod uwagę, decydując się na stosowanie tych narzędzi. W tabeli 4.3 zaprezentowano czynniki, które wymienili respondenci. Zostały one pogrupowane na podstawie takich samych kryteriów jak uwzględniane w literaturze przedmiotu grupy determinant warunkujących rozwój zasobów ludzkich z wykorzystaniem narzędzi internetowych.

Tabela 4.3. Czynniki determinujące wykorzystanie Internetu przez pracowników w celach rozwojowych

Grupa czynników	Czynniki
Czynniki ludzkie	• wiek pracownika, • poziom świadomości ryzyka związanego z korzystaniem z Internetu i ochroną danych osobowych, • stosunek do zmiany i korzystania z nowoczesnych narzędzi, • przyzwyczajenia pracownika, • niedostateczne kompetencje w obszarze komunikowania się z wykorzystaniem Internetu, • postawa pracownika, • subiektywna opinia na temat wykorzystania Internetu w celach rozwojowych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Tabela 4.3. (cd.)

Grupa czynników	Czynniki
Czynniki organizacyjne	• koszty, • elastyczność czasowa, • specyfika organizacji oraz branży, • obciążenie pracownika bieżącymi zadaniami.
Czynniki techniczne	• dostęp do komputera, • dostęp do Internetu, • konstrukcja narzędzia internetowego, • istnienie społeczności internetowej, • poziom trudności narzędzia internetowego.

Źródło: opracowanie własne.

Jednym z czynników często wymienianym przez respondentów jako determinanta wykorzystania WWW w celach rozwojowych był wiek pracowników używających tych narzędzi. W opinii jednej z respondentek młodszym pracownikom (z pokolenia Y oraz Z) należy przekazywać wiedzę innymi kanałami komunikacji, gdyż są oni „w inny sposób przystosowani do życia w społeczeństwie" (pracownik działu HR – R1). Dla młodych pracowników Internet jest zatem naturalnym kanałem komunikacji. Czynnik ten w opinii respondentki determinuje nie tylko samą decyzję o podejmowaniu działań rozwojowych w Internecie, ale też preferencje w zakresie narzędzi internetowych stosowanych w rozwoju. Młodsi pracownicy będą wybierać narzędzia dostarczające wiedzę w formie krótszej, bardziej skondensowanej, głównie takiej, którą można „oglądać" (np. krótkie filmy, obrazy i infografiki, krótkie posty). Osoby starsze z kolei jako bardziej atrakcyjne formy postrzegać będą te, które opierają się na opisie, o dłuższej treści, głównie do czytania (np. udział w dyskusjach, artykuły, raporty branżowe). Takie same różnice zaobserwowano w innych badaniach zorientowanych na różnicę w sposobie uczenia się pracowników pokoleń cyfrowych imigrantów i rodowitych cyfrowców (Bilgic i in., 2016: 196).

W podobnym tonie wypowiadali się kolejni respondenci, wskazując, że na rynku pracy obecne są już osoby urodzone w latach 1990–1995, które mają inne potrzeby w zakresie narzędzi internetowych wspierających rozwój, co wynika z ich dużo większego obycia z technologią. Potwierdzeniem może być następujący komentarz:

> Młodsi to by chcieli w jednym zdaniu wszystko przeczytać. Jak przychodzi taki „świeżak", to on na początku nam próbuje tutaj „googlować", szukać byle gdzie. To jest niestety moja rola, że ja z taką osobą pracuję, uczę, gdzie sprawdzać, co jest wiarygodne, a co nie. Starsi to są wyjadacze, oni od razu szukają w odpowiednich miejscach. Dla nich pięć stron interpretacji nie jest straszne. Nawet język ZUS-u czy skarbówki im nie straszny.
>
> *Współwłaściciel biura rachunkowego/trener biznesu (R13)*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Pogląd części respondentów na temat różnic w sposobie korzystania z Internetu w celach rozwojowych koresponduje z prezentowanym w literaturze przedmiotu (Cabanero-Johnson i Berge, 2009: 291; Sarkar i in., 2017: 2). Badacze wskazują, że młodzi pracownicy mają inne potrzeby w zakresie stosowanych technik szkolenia, które wynikają właśnie z różnic między pokoleniami. Zdaniem autorów przytaczanych badań młodzi pracownicy dużo lepiej odnajdują się w środowisku szkoleniowym online ze względu na: (1) elastyczność, (2) informację zwrotną w czasie rzeczywistym, (3) szybkość i dynamikę środowiska, które nie wymaga tak długiego skupienia uwagi jak tradycyjne formy rozwoju, (4) możliwość uczenia się od społeczności oraz (5) możliwość aktywnego uczenia się.

Czynnikiem determinującym wykorzystanie WWW w rozwoju zasobów ludzkich według badanych jest również postawa samych uczących się pracowników. Na ten aspekt uwagę zwróciła jedna z respondentek, tłumacząc brak takich działań lenistwem:

> Pracownicy są leniwi. Łatwiej jest im kogoś spytać, zająć mu czas i mieć to z głowy. Ja mówię do takiej pracownicy: wejdź sobie do Internetu, wpisz w Google, jak oblać zdjęcie tekstem, cokolwiek, hasłowo… nie, pracownicy są zbyt leniwi, bo nie wierzę w to, że to jest zbyt trudne dla nich, […] ja zawsze jakoś sobie potrafiłam poradzić, dużo sama potrafiłam znaleźć, odpowiedzi w Internecie, sama z siebie, ale – myślę – to jest lenistwo i wygoda, że łatwiej kogoś spytać i to zlecić.
>
> *Training manager (R5)*

Determinantę tę wskazywał również inny respondent, twierdząc, że pracownicy nie chcą używać WWW w celach rozwojowych, gdyż postrzegają to jako stratę czasu. Specyficzną odmianą tej determinanty jest strach przed zmianą i korzystaniem z nowoczesnych narzędzi, który przekłada się na silny opór przed ich wdrożeniem, a także brak wiary w skuteczność tego typu narzędzi (na aspekt ten bezpośrednio zwrócił uwagę jeden respondent, niemniej kilku kolejnych pośrednio również akcentowało taki problem).

Badani sporadycznie wymieniali również taką determinantę, jak braki w kompetencjach z zakresu ICT, związane zarówno z wiedzą i umiejętnościami, jak i z postawami. Problem ten w opinii jednego z respondentów (training manager – R5) dotyczy głównie osób w średnim wieku, powyżej 40. roku życia. Badany podawał przykłady osób w wieku około 50 lat, które nie chciały korzystać z narzędzi internetowych, tłumacząc to brakiem wiedzy i umiejętności. Po przeszkoleniu z tego zakresu nadal jednak nie korzystały z takich narzędzi, szukając wymówek. Zauważyć należy, że respondenci biorący udział w badaniu mieli bardzo zróżnicowane poglądy na temat determinanty, jaką jest posiadanie odpowiednich kompetencji z zakresu ICT.

Podobnie w literaturze przedmiotu nie sposób znaleźć jednolitego poglądu na ten temat. Badania prowadzone przez L. Morgan (2012: 172) pokazały, że większość z respondentów, pomimo posiadania wysoko rozwiniętych kompetencji w zakresie ICT (zwłaszcza tych związanych z Web 2.0), nie wykorzystywała ich

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

w swojej aktywności w sieci. W kontrze do tych badań postawić można natomiast wyniki analiz ilościowych prowadzonych przez zespół pod kierownictwem D. Marciala (2015: 35). Zgodnie z nimi do czynników determinujących wykorzystanie Internetu w celach rozwojowych zaliczają się właśnie kompetencje ICT i strach przed nowymi technologiami.

Czynnikiem, który został wspomniany przez kolejnego respondenta, była również sama konstrukcja narzędzia internetowego służącego rozwojowi. W opinii tego badanego dużą rolę odgrywają aspekty, które (uogólniając) można zaklasyfikować jako „społeczne": (1) możliwość bycia częścią grupy, (2) możliwość prowadzenia sporów (dyskusji), (3) rywalizacja. Społeczność w jego opinii

> mobilizuje, ocenia i pozycjonuje ciebie. Pod jakimś względem też ciebie ocenia. Ty sam do końca może nie wiesz nawet, że to na ciebie jakoś tak działa oceniająco. Ale wycenia to twoją wartość. Wiesz coś – jest OK; nie wiesz – no to jesteś niżej, albo się douczysz, albo wypadasz.
>
> *Training manager (R5)*

Na społeczność jako znaczącą determinantę uczenia się za pomocą WWW zwracał też uwagę kolejny respondent. Warto dodać, że planuje on w przyszłości rozbudowywać posiadane przez organizację narzędzia internetowe wspierające rozwój zasobów ludzkich właśnie o komponenty społecznościowe pozwalające stworzyć wirtualną społeczność pracowników, w której będzie można prowadzić dyskusje i wymieniać się doświadczeniami. Znaczenie społeczności jako czynnika determinującego sukces działań rozwojowych podejmowanych w Internecie jest również często podkreślane przez różnych badaczy (Bilgic i in., 2016: 194; Morgan, 2012: 166; Cabanero-Johnson i Berge, 2009: 292), którzy wskazują, że immanentnym elementem uczenia się w świecie wirtualnym jest komunikowanie się z innymi uczącymi się, wymiana opinii i doświadczeń oraz wzajemne dzielenie się wiedzą.

Kolejnym czynnikiem mającym wpływ na korzystanie z sieci w celach rozwojowych, tylko trochę rzadziej wymienianym przez respondentów, był poziom świadomości ryzyka związanego z korzystaniem z Internetu i ochroną danych osobowych. Zgodnie z wypowiedzią respondenta niektórzy pracownicy zwracają szczególną uwagę na ochronę swoich danych, co przekłada się na niechęć do korzystania z narzędzi internetowych, gdyż gromadzą one zarówno dane osobowe, jak i cały szereg innych informacji na temat użytkownika.

Sam fakt posiadania w miejscu pracy dostępu do komputera i sieci nie miał, w opinii badanych, znaczącego wpływu na jego wykorzystanie w celach rozwojowych. Jedna z respondentek, mówiąc o pracownikach fizycznych niemających w organizacji dostępu do Internetu, zaznaczyła jednak, że korzystają oni z niego w czasie poza pracą.

> Jest takie forum pracowników naszej firmy, na którym bardzo często można znaleźć komentarze osób pracujących na linii. Ci pracownicy nie mają dostępu ani do komputera, ani Internetu w pracy. Jestem więc pewna, że w domu siadają do komputerów.
>
> *Pracownik działu HR (R1)*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Następna determinanta wykorzystania Internetu w celach rozwojowych, która pojawiła się w wypowiedziach respondentów, to dostępność w kontekście czasu i kosztów. Kilkoro z badanych zwracało uwagę, że ze względu na ograniczone możliwości czasowe, a także w związku z czasem i kosztami dojazdów, na popularności zyskują takie formy rozwojowe, które dostępne są zdalnie, o dowolnej porze dnia, bez konieczności wychodzenia z domu lub biura.

> Elastyczność czasowa ma tutaj ogromne znaczenie. Nie ma czasu na jeżdżenie na szkolenia czy też organizowanie szkoleń. Za tym idzie wygoda, fajnie jest usiąść w dowolnym momencie, nie musieć się nigdzie przemieszczać. Możemy przerwać, gdy jest jakaś nagła sprawa, wyjść, załatwić ją, i powrócić do tego samego miejsca.
>
> *HR business partner (R11)*

> Przy obecnym tempie zmian Internet jest jedynym sensownym wyborem. Jeśli w poniedziałek pojawia się pierwsze doniesienie medialne o jakimś projekcie zmian przepisów, to ja oczekuję, że we wtorek na szkoleniu trener już o tym napomknie, więc on musi skądś się dowiedzieć. No przecież nie ma jak iść na szkolenie. Zresztą nie ma szkoleń wtedy jeszcze, więc skądś tę wiedzę musi wziąć. No wiadomo: z Internetu, z portali branżowych, z projektu ustawy.
>
> *Koordynator ds. szkoleń/właściciel firmy szkoleniowej (R12)*

Argumenty dotyczące dostępności w kontekście czasu przytaczane przez respondentów były w zasadzie identyczne z tymi, jakie ponad dekadę wcześniej wskazywali uczestnicy badań prowadzonych przez L. Bierema i J. Hill (2005: 559), a w ostatnich latach przez V. Agrawala, A. Agrawala i S. Agarwal (2016: 411). Niektórzy respondenci podkreślali, że często działania rozwojowe z wykorzystaniem WWW, świadomie bądź nieświadomie, podejmowane są poza godzinami pracy.

Czynnikiem determinującym wybór narzędzia internetowego używanego w celach rozwojowych jest również specyfika organizacji oraz branży, w której ona działa. W wypadku organizacji funkcjonujących w branży związanej z modą, urodą i stylem życia (jak np. organizacja reprezentowana przez respondentkę pełniącą funkcję junior education specialist – R8) preferowane narzędzia to np. serwisy społecznościowe, takie jak Facebook czy Instagram. Wśród przedsiębiorstw świadczących usługi w branży B2B (jak np. pracodawcy badanych pracujących na stanowiskach HR consultant – R2 oraz managing consultant/team leader IT – R3) bardziej preferowane są narzędzia przeznaczone specjalnie dla profesjonalistów (np. serwis LinkedIn). Z kolei w wypadku osób związanych z branżą produkcyjną, inżynierską i programistyczną (organizacje, w których zatrudnieni byli respondenci pracujący jako pracownik działu HR – R1 oraz HR business partner – R7) źródłami treści rozwojowych były serwisy branżowe, fora dyskusyjne i społeczności zrzeszające profesjonalistów.

Czynnikiem po stronie organizacji jest również obciążenie bieżącą pracą. Jak twierdzą badani, niższe obciążenie pracą może skłaniać do wykorzystania Internetu w celach rozwojowych, a nadmierne – przed takimi działaniami będzie powstrzymywać:

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

> Jak jest tuż przed 20. i 25., no to wiadomo, że nie ma czasu kawy wypić nawet. Więc wtedy zapomnij o jakimkolwiek rozwoju. Ale jak się po 25. uspokaja, to już jak najbardziej. Wtedy wypychamy całą robotę i jest czas […] na porządkowanie, załatwianie zaległości, no i właśnie na naukę.
> *Współwłaściciel biura rachunkowego/trener biznesu (R13)*

Przy czym pewne determinanty wykorzystania WWW w celach rozwojowych wymieniane dość często w literaturze przedmiotu nie zostały wskazane przez badanych, podczas gdy inne czynniki, niepojawiające się w piśmiennictwie, były przez nich wyraźnie akcentowane. W tabeli 4.4 zaprezentowano różnice między czynnikami wyliczanymi przez badanych a opisywanymi w literaturze przedmiotu.

Tabela 4.4. Porównanie czynników determinujących wykorzystanie Internetu przez pracowników w celach rozwojowych obecnych w literaturze przedmiotu oraz ujawnionych w badaniach

	Czynniki ludzkie	**Czynniki organizacyjne**	**Czynniki techniczne**
Czynniki występujące w literaturze przedmiotu, które nie zostały wskazane przez badanych	niewłaściwe sposoby uczenia się wynikające z braku znajomości zasad autodydaktyki, brak umiejętności kontroli i oceny postępów w rozwoju po stronie pracodawcy.	małe znaczenie rozwoju w strategii organizacji, brak marketingu wewnętrznego oraz „propagatorów" rozwoju z wykorzystaniem Internetu.	koszty zakupu sprzętu o odpowiednich parametrach, brak kompatybilności sprzętu.
Czynniki wskazane przez badanych, które nie występują w literaturze przedmiotu	poziom świadomości ryzyka związanego z korzystaniem z Internetu i ochroną danych osobowych, przyzwyczajenia pracownika.	elastyczność czasowa, specyfika organizacji oraz branży.	konstrukcja narzędzia internetowego, istnienie społeczności internetowej, poziom trudności narzędzia internetowego.

Źródło: opracowanie własne.

W toku prowadzonych badań autorowi udało się wyodrębnić także ograniczenia i problemy związane z istotą Internetu, z którymi musi się liczyć organizacja decydująca się na stosowanie przez pracowników narzędzi internetowych. Wspomniane ograniczenia i problemy można skategoryzować w oparciu o takie same kryteria, jak czynniki determinujące wykorzystanie przez pracowników WWW w celach rozwojowych. W tabeli 4.5 zaprezentowano problemy (wyzwania) związane z wykorzystaniem Internetu w celach rozwojowych, na które zwracali uwagę respondenci. Pogrupowano je w zależności od obszaru, którego dotyczą: „człowiek", „technologia" i „organizacja procesu".

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Tabela 4.5. Ograniczenia i problemy wynikające z istoty Internetu związane z wykorzystaniem przez pracowników narzędzi WWW w celach rozwojowych

Ograniczenia i problemy związane z człowiekiem	Ograniczenia i problemy organizacyjne	Ograniczenia i problemy związane z technologią
• nadużycia związane z wykorzystaniem czasu pracy w celach prywatnych, • kształtowanie złych postaw i nawyków, • braki w kompetencjach ICT.	• zachowanie poufności, • odpłatność za materiały szkoleniowe dostępne w Internecie, • brak świadomości pracodawcy, że pracownicy wykorzystują Internet w celach rozwojowych, • wewnętrznie sprzeczne działania organizacji, • kwestie prawne i podatkowe, • legalność treści rozwojowych pozyskiwanych z Internetu.	• jakość treści rozwojowych dostępnych w Internecie, • wiarygodność treści rozwojowych dostępnych w Internecie, • problemy techniczne, • brak lub utrata wsparcia dla stosowanych narzędzi.

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie wyników badań empirycznych można stwierdzić, że jednym z częstych problemów dotyczących używania WWW w rozwoju zasobów ludzkich jest kwestia nadużyć związanych z wykorzystywaniem Internetu w godzinach pracy w celach prywatnych pod pozorem podejmowania działań rozwojowych. Jedna z badanych, opowiadając o tym problemie w odniesieniu do zespołu, w którym pracuje, oznajmiła:

> Widziałam przypadki osób, które robiły to nagminnie. Jest to kwestia trochę większej weryfikacji, co dana osoba robi, jeżeli się zwróci uwagę, to wydaje mi się, że można nad tym zapanować. Poza tym powiedzmy sobie szczerze, pracownik nie pracuje na 100 procent swojej efektywności każdego dnia, miesiąca, więc myślę, że czasami jest warto odpuścić i pozwolić na takie popływanie.
> *Managing consultant/team leader IT (R3)*

Rozwiązaniem, które w opinii tej samej badanej ma stanowić odpowiedź na ten problem, jest wprowadzenie przemyślanego i zaplanowanego procesu kontroli wykorzystania WWW w celach rozwojowych, najlepiej powiązanego z systemem oceny pracowniczej i ustalaniem celów. Bardzo stanowczy pogląd w tym zakresie prezentowała również inna respondentka, podkreślając, że nie potrafi sobie wyobrazić wejścia do Internetu w środowisku zawodowym w innym celu niż „świadome poszukiwanie wiedzy, teorii, rozwiązania, pomysłów, bo ma do zrealizowania jakieś konkretne zadanie" (HR business partner – R7).

Warto podkreślić, że nie wszyscy rozmówcy tak stanowczo wypowiadali się o korzystaniu w pracy z Internetu w celach prywatnych. Dwóch respondentów, którzy mają całkowicie odmienne poglądy w tym zakresie, zaznaczało, że podstawowym

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

kryterium oceny tego zjawiska jest kwestia prawidłowego wykonywania obowiązków służbowych – w ich opinii, jeśli zadania zawodowe są realizowane w całości i nie pojawiają się opóźnienia, to pracownik nie powinien być rozliczany z tego, jak wykorzystuje pozostały czas pracy. Motywów takiego podejścia autor upatruje w specyfice branży, w której funkcjonują badani (usługi IT). W branży IT powszechne jest zjawisko określane kolokwialnie przez jednego z respondentów jako „ławka", czyli okres przestojów w trakcie realizacji projektu, kiedy oczekuje się na informację zwrotną od klienta, a w tym czasie pracownicy muszą być w gotowości i do pełnej jego dyspozycji, nie można im zatem powierzyć nowych zadań. Drugim uzasadnieniem dla przyzwolenia na wykorzystanie Internetu w godzinach pracy w celach prywatnych był dla tych badanych fakt, że ze względu na specyfikę ich pracy konieczne jest robienie częstych przerw, podczas których pracownicy mogą zarówno korzystać z rozrywek zapewnianych przez pracodawcę (np. piłkarzyki czy gra na konsolach), jak i swobodnie surfować po sieci. Dla niektórych organizacji WWW stanowi naturalne środowisko, w którym pracownicy wykonują obowiązki zawodowe. Co za tym idzie, tak jak w organizacji jednego z badanych zatrudnieni są zachęcani nie tylko do rozwijania siebie z wykorzystaniem Internetu, ale też do korzystania z niego w ogóle.

Na dość ciekawy aspekt zastosowania Internetu w celach rozwojowych zwróciła uwagę kolejna z badanych osób, twierdząc, że prowadzenie dyskusji na forach internetowych czy czatach może mieć i korzystny, i niekorzystny wpływ na rozwój danej osoby:

> Nie wiem, czy jest to słuszna teza, natomiast według mnie taki Facebook może zrobić dużo krzywdy. Na takiej zasadzie, że ludzie uczą się pewnych mechanizmów komunikacyjnych, które nie do końca są odzwierciedlane w życiu realnym, na przykład w pracy. W Internecie możesz coś skrytykować i nie musisz się tłumaczyć czemu, albo możesz nie odpisać, uciąć rozmowę. Wydaje mi się, że serwis społecznościowy może uczyć takich mechanizmów, które spowodują, że później w życiu zawodowym będzie ci trudniej, nie będziesz w stanie sobie poradzić z jakąś sytuacją.
>
> *Resource manager (R4)*

Akcentowanym przez uczestników badań problemem związanym z podejmowaniem działań rozwojowych w Internecie było zachowanie poufności (nieujawniania poufnych informacji o organizacji i prowadzonej przez nią działalności). Na aspekt ten szczególną uwagę zwróciło dwoje respondentów:

> To wszystko się rozbija, biorąc pod uwagę projekty, które są u nas realizowane, o zachowanie poufności względem klienta. Większość rzeczy, które u nas są wykonywane, to są prototypy, które dopiero wejdą do produkcji. Na pewno nie mogą te osoby dokładnie mówić, nad czym dokładnie pracują, wszystko się rozbija oczywiście o te kwestie umów podpisanych z klientem. Jeśliby więc klient w tym wypadku zezwalał na takie rzeczy, na przykład publikację kawałka kodu i zapytanie przez swojego pracownika o to, jak daną rzecz zrobić, tak, to można w ten sposób działać.
>
> *Associate talent acquisition (R6)*

> Wszystko fajnie, Internet pomaga, tylko nas obowiązuje tajemnica zawodowa. Często można przedstawić oględnie problem, ale nie zawsze. Czasami trzeba by zbyt dużo ujawnić. Wtedy

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

niestety Internet odpada […]. Zawsze, gdy musimy o coś zapytać na forum, to mamy tutaj w biurze burzę mózgów, czy granica tajemnicy zawodowej nie zostanie naruszona.

Współwłaściciel biura rachunkowego/trener biznesu (R13)

Jak wynika z informacji pozyskanych od respondentów, organizacje podejmują różne działania mające na celu zabezpieczenie wewnętrznych informacji stanowiących tajemnicę przedsiębiorstwa. W wypadku organizacji, w której zatrudniony był jeden z badanych, działania te obejmowały głównie wprowadzanie w treści umowy o pracę stosownych zapisów dotyczących odpowiedzialności pracownika za zachowanie w tajemnicy informacji będących tajemnicą przedsiębiorstwa. W wypadku innych badanych kwestie te regulowane były w wewnętrznych źródłach prawa funkcjonujących w zakładzie pracy (regulaminy pracy, polityki poufności, polityki bezpieczeństwa itp.) lub w postaci odrębnych umów o poufności zawieranych z pracownikiem.

Jednym z tematów dość często poruszanych przez respondentów była kwestia odpłatności za materiały rozwojowe dostępne w Internecie. Dało się tutaj zaobserwować bardzo różne podejścia zarówno na poziomie organizacji, jak i sposobu postrzegania tej kwestii przez respondentów. Część organizacji wykupywała pracownikom dostęp do płatnych, certyfikowanych treści dostarczanych przez znanych i autoryzowanych dostawców i umożliwiała korzystanie z nich swoim pracownikom na równi z materiałami bezpłatnymi dostępnymi publicznie w Internecie, inne z kolei nie partycypowały w kosztach tego typu działań rozwojowych.

W organizacji jednego z badanych nie opłacano pracownikom dostępu do płatnych treści z WWW – w trakcie wywiadu respondent mówił, że raczej nie korzysta z narzędzi typu „kursy online", gdyż są one w dużej mierze płatne, a pracodawca nie partycypuje w kosztach zakupu dostępu do tego rodzaju usług. W organizacji innego respondenta z kolei pracownikom zapewniano również płatne treści adekwatnie do ich indywidualnych potrzeb. Na jeszcze inne podejście do tej kwestii zwrócił uwagę kolejny badany, który twierdził, że oprócz kursów online, do których organizacja wykupuje dostęp, pracownicy również samodzielnie (we własnym zakresie) finansują sobie możliwość uczestniczenia w różnego rodzaju kursach i szkoleniach.

Zróżnicowane podejście do tego zagadnienia można też zauważyć w jego postrzeganiu przez respondentów. Niektórzy badani deprecjonowali wartość płatnych treści, inni zaś wskazywali, że w WWW można również bezpłatnie (zarówno legalnie, jak i z pominięciem obowiązujących przepisów prawa) uzyskać dostęp do wartościowych treści. W opinii uczestników badania bezpłatne treści są bardziej adekwatne dla osób „początkujących", które nie wymagają wiedzy wysokospecjalistycznej, a wartość treści płatnych jest znacząco wyższa.

O niezwykle ważnym potencjalnym źródle problemów związanych z udzielaniem pracownikom dostępu do płatnych treści mówił jeden z badanych. Obecnie „zasoby ludzkie" często świadczą pracę na rzecz organizacji na podstawie innych form współpracy niż stosunek pracy (np. w ramach umowy zlecenia, umowy

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

o dzieło, jednoosobowej działalności gospodarczej i różnego rodzaju spółek). Fakt ten może prowadzić do szeregu problemów związanych z oferowaniem takiej osobie dostępu do płatnych treści zakupionych przez organizację. Problemy te mogą mieć dwojaką naturę: prawną lub podatkową. Problemy natury prawnej wiążą się, w opinii badanego, z wykupywaną przez organizację licencją uprawniającą do dostępu do płatnych treści, która wymaga zaakceptowania regulaminu, gdzie zazwyczaj umieszczony jest zakaz przenoszenia prawa dostępu na inne podmioty, a takim właśnie działaniem jest udostępnienie szkolenia osobie fizycznej prowadzącej działalność gospodarczą. Problemy podatkowe związane są z tzw. nieodpłatnym świadczeniem, którym jest udzielenie osobie fizycznej prowadzącej działalność gospodarczą dostępu do płatnego szkolenia wykupionego przez organizację. Zgodnie z polskim prawem (Dz.U. z 1994 r. Nr 121, poz. 591; Dz.U. z 1992 r. Nr 21, poz. 86; Dz.U. z 1991 r. Nr 80, poz. 350) świadczenie nieodpłatne stanowi źródło przychodu podlegającego opodatkowaniu, tym samym „samozatrudniony pracownik" powinien odprowadzić podatek w związku z przychodem, który uzyskał, otrzymując dostęp do płatnych treści rozwojowych. Tak o tym problemie wypowiadała się jedna z badanych:

> Ja mam w biurze kilkanaście osób i tylko jedna ma umowę o pracę, reszta jest na samozatrudnieniu. To dla nas, z racji tego, że się na tym znamy, jest bardzo duży problem […]. Jak ja zafunduję takiej osobie szkolenie? Przecież wiadomo, że to jest świadczenie nieodpłatne. Więc ja unikam płatnych rzeczy jak ognia. Oczywiście mają dostęp do płatnych portali, ale logują się na moje konto […]. No bo jak bym przed skarbówką uzasadniła, że kupiłam na przykład 15 kont do portalu fachowego, mając tylko jedną osobę na etacie.
>
> *Współwłaściciel biura rachunkowego/trener biznesu (R13)*

Kolejnym ważnym aspektem, który może być potencjalnym źródłem problemów dla organizacji, jest legalność treści pozyskiwanych z Internetu. Problem ten sygnalizowany był przez dwóch respondentów, którzy wskazywali, że organizacja nie wnika, z jakich źródeł pracownicy pozyskują treści rozwojowe, a zdarza się, że są one uzyskiwane z serwisów wspierających użytkowników w wymianie plików (np. sieć Torrent czy serwis Chomikuj). Pobieranie zamieszczanych tam materiałów w godzinach pracy i w celach zawodowych wyłącza całkowicie możliwość interpretowania tego typu działań jako tzw. dozwolony użytek prywatny, a tym samym może narazić na odpowiedzialność prawną i finansową związaną z naruszeniem praw autorskich zarówno pracodawcę, jak i pracownika (Dz.U. z 1994 r. Nr 24, poz. 83).

Obszarem wymagającym uwagi są często sprzeczne działania organizacji, gdy z jednej strony organizacja bardzo silnie promuje wykorzystanie WWW w celach rozwojowych i zachęca pracowników do podejmowania tego typu działań, z drugiej natomiast wewnętrzna polityka przedsiębiorstwa (związana chociażby z kwestiami bezpieczeństwa) rozwój ten w znaczącym stopniu utrudnia lub wręcz uniemożliwia. Taka sytuacja występowała w organizacji respondentki pracującej na stanowisku junior education specialist (R8), która uznała, że pracownicy mają z wykorzystaniem sieci w celach rozwojowych problem:

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

> Pracodawca wiele stron blokuje, a my tych stron naprawdę potrzebujemy […]. No i dostaliśmy informację, że polityka firmy nie pozwala wejść na tę stronę, więc to trochę krzyżuje plany.

W takich sytuacjach respondentka podejmowała działania w celu „ominięcia polityki firmy" i uzyskiwała dostęp do tych treści:

> Na telefonie […], bo na przeglądarce na komputerze służbowym nie dało się tego sprawdzić. To jest takie śmieszne, bo pozostajemy z tymi ludźmi w kontakcie, a do części z nich nie mamy pozwolenia wejść na stronę.

Niekiedy pracodawcy nie wiedzą, że Internet wykorzystywany jest przez zatrudnionych w celach rozwojowych. Taki brak świadomości może się przekładać na negowanie samego rozwoju bądź jego pomijanie.

Dość wyraźnym trendem w odpowiedziach respondentów były wymijające odpowiedzi na pytanie dotyczące rozliczania czasu pracy pracowników wykorzystujących Internet w celach rozwojowych poza godzinami pracy. Tylko jeden respondent (managing consultant/team leader IT – R3) przyznał, że taki czas w ogóle jest rozliczany (nie sprecyzował jednak, w jaki sposób). Większość respondentów starała się omijać ten temat w rozmowie. O zjawisku „zabierania szkoleń do domu" wypowiedziała się m.in. respondentka zatrudniona w dużym zakładzie produkcyjnym:

> Staramy się robić to w godzinach pracy. Natomiast zdarza się, że trzeba to zabrać ze sobą do domu, bo mamy taki deadline ustalony, że na przykład do dzisiaj do 23.59 trzeba zrobić jakieś szkolenie. Często wtedy jest tak, że nie wyrabiamy się w ciągu dnia i trzeba zabrać tę pracę do domu, i tam ją zrobić już poza godzinami pracy.
>
> *HR business partner (R11)*

Kwestia rozliczania czasu pracy pracownika w świetle przepisów Kodeksu pracy może również stanowić istotny aspekt problemowy stanowiący czynnik determinujący wykorzystanie Internetu w rozwoju zasobów ludzkich.

Innym często poruszanym zagadnieniem była jakość treści rozwojowych pozyskiwanych za pomocą WWW. Aspekt ten wymieniany był jako jedna z dziesięciu najczęściej występujących barier także w badaniach prowadzonych przez innych autorów (Marcial i in., 2015: 31). Często wskazywano, że jakość materiałów dostępnych w Internecie jest bardzo zróżnicowana (od materiałów bardzo wysokiej jakości po materiały słabej jakości, zawierające liczne błędy). Wyzwaniem w tym obszarze było nie tylko samo filtrowanie i wybór treści odpowiedniej jakości, ale też możliwość jej weryfikacji. Odmienne podejście prezentował jeden z respondentów, wskazując, że w jego organizacji tego typu kontroli się nie prowadzi, przyjmując założenie, że pracownik sam, będąc specjalistą w swojej dziedzinie, jest w stanie zweryfikować jakość treści rozwojowych pozyskiwanych z Internetu. Ocena pracodawcy skupia się nie na pozyskiwanych treściach i ich jakości, lecz na efektach samego procesu, czyli zakresie i użyteczności pozyskanej wiedzy, która weryfikowana jest w sposób naturalny podczas realizacji kolejnych projektów.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Podobnie wypowiadał się inny badany (którego organizacja funkcjonuje w tej samej branży), wskazując, że pracownik może samodzielnie dokonać oceny jakości treści dostępnych w Internecie, nie tylko analizując samą treść, ale też weryfikując jej autora, chociażby pod kątem jego pozycji zawodowej, wizerunku eksperta, komentarzy użytkowników na temat udostępnianych przez niego treści czy wcześniej publikowanych materiałów. Ten sam respondent wskazywał również, że poszukując wysokiej jakości treści, można się opierać na rekomendacjach od innych członków danej społeczności, którzy często również polecają wartościowe materiały. Inny badany twierdził z kolei, że od czasu, gdy jego organizacja do produkcji e-learningowych materiałów szkoleniowych korzysta z usług doświadczonego dostawcy, to jakość materiałów znacznie wzrosła.

> Nad lekcjami pracuje metodyk, który od strony metodycznej podchodzi też do tych lekcji, więc z różnych obszarów ta lekcja jest poprawiana i doprowadzona do takiego poziomu, że korzystanie z niej przynosi zamierzony efekt.
>
> *Specjalista ds. personalnych (R9)*

Z jakością treści dostępnych w sieci wiąże się pośrednio kwestia ich wiarygodności. Jak zwracał uwagę jeden z respondentów, wszystko uzależnione jest od branży. Funkcjonując wcześniej w branży IT, często korzystał on z treści dostępnych na blogach skupiających osoby zainteresowane daną tematyką. Natomiast w branży, w której obecnie pracuje (kosmetyki do pielęgnacji urody), znaczna część publikacji na blogach i portalach oparta jest o sponsoring, a co za tym idzie – wiarygodność publikowanych tam treści jest niska. Część z uczestników badania podawała w wątpliwość wiarygodność treści dostępnych w miejscach opierających się na koncepcji UGC[6], jak np. fora internetowe czy Wikipedia (7 wskazań). Inni respondenci zwracali uwagę na ryzyko płynące z korzystania przez pracowników z mało wiarygodnych treści dostępnych w Internecie:

> Informacji można znaleźć mnóstwo. Natomiast część z tych informacji trzeba odsiać, bo są niezgodne z prawdą. Ktoś coś tam kiedyś powiedział, później druga osoba to powtórzyła, coś na zasadzie rodzącej się plotki jest dalej powtarzane. Jeśli te blogi by były prowadzone przez osoby niezwiązane z branżą, to tutaj mam dużą wątpliwość, czy podanie takiej informacji będzie działało na naszą korzyść, bo w momencie, gdy nasz sprzedawca dostanie nieprawdziwą informację, to będzie dalej tę informację przekazywał klientom. To będzie budziło już pewne kontrowersje, bo klienci mogą wracać z reklamacjami. Klienci mogą czuć się oszukani. I relacja z klientem mogłaby się też pogorszyć, przez co opinia marki mogłaby też ucierpieć. Takie jest moje zdanie.
>
> *Specjalista ds. personalnych (R9)*

Wśród obszarów problemowych wymienianych przez respondentów pojawiły się również aspekty techniczne. Jeden z badanych wskazywał, że rozwój z wykorzystaniem WWW może nieść ze sobą problemy na płaszczyźnie technologicznej,

6 UGC (*User-generated Content*) – treści wytwarzane i nadawane przez końcowych użytkowników, czyli treści tworzone przez członków społeczności internetowej.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

które będą trudne do przezwyciężenia, takie jak np. utrata wsparcia dla wdrożonych w organizacji narzędzi rozwojowych online związana z upadkiem dostawcy usługi. Ze względu na koszty wprowadzania zmian i modyfikacji w tym narzędziu oraz problem ze znalezieniem osoby, która zdecyduje się podjąć takiego zlecenia, a także na znaczne nakłady poniesione przy stworzeniu treści udostępnianych na platformie i brak możliwości ich eksportu do konkurencyjnych rozwiązań, organizacja znalazła się w swoistym impasie, nie mogąc znaleźć żadnego racjonalnego rozwiązania.

Aspektami, na które również zwracali uwagę respondenci (choć były to zaledwie 3 osoby), są niebezpieczne zjawiska społeczne związane z funkcjonowaniem w środowisku internetowym, takie jak hejt czy cyberagresja:

> Widać to po forach internetowych. Kiedyś fora dyskusyjne były merytoryczne, można było się tam czegoś dowiedzieć. Wypowiadały się osoby merytoryczne. Obecnie, jeżeli komukolwiek się coś nie powiedzie, dostanie upomnienie od przełożonego czy też naganę z imienia i nazwiska, wymienia się różnych pracowników, atakuje się ich, mówiąc wprost „najeżdża się na nich" […]. To jest niepoważne i niebezpieczne.
>
> *HR business partner (R11)*

4.5. Pracodawcy wobec rozwoju z wykorzystaniem Internetu

Badania pokazują, że jednym z kluczowych elementów, które wpływają na wdrożenie w organizacji rozwoju pracowników z wykorzystaniem WWW, jest postawa (stosunek) pracodawcy wobec tego typu działań. Analizy wypowiedzi badanych na temat nastawienia władz reprezentowanych przez nich organizacji pozwoliła na wyodrębnienie trzystopniowej skali opisującej stosunek pracodawcy do działań rozwojowych podejmowanych w Internecie przez pracowników jego organizacji (pozytywny, neutralny i negatywny). W każdym ze stopni istnieje cały szereg działań, które może podejmować pracodawca (tab. 4.6).

Tabela 4.6. Stosunek pracodawcy do działań rozwojowych podejmowanych w Internecie przez pracowników jego organizacji

Stosunek pracodawcy	Rodzaje podejmowanych działań
Pozytywny stosunek do działań rozwojowych podejmowanych w Internecie	• pracodawca promuje podejmowanie działań rozwojowych, • pracodawca kształtuje kulturę organizacyjną wspierającą podejmowanie działań rozwojowych, • pracodawca partycypuje w kosztach działań rozwojowych, • pracodawca ułatwia podejmowanie działań rozwojowych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Tabela 4.6. (cd.)

Neutralny stosunek do działań rozwojowych podejmowanych w Internecie	• pracodawca nie ingeruje w działania podejmowane przez pracowników w celach rozwojowych, • pracodawca jawnie deklaruje, że decyzję w zakresie podejmowania działań rozwojowych w Internecie pozostawia pracownikowi.
Negatywny stosunek do działań rozwojowych podejmowanych w Internecie	• pracodawca blokuje dostęp do treści dostępnych w Internecie, • pracodawca reguluje sposób wykorzystania Internetu w organizacji za pomocą wewnętrznych polityk bezpieczeństwa i regulaminów, • pracodawca deprecjonuje wartość Internetu w rozwoju zasobów ludzkich organizacji.

Źródło: opracowanie własne.

Wśród organizacji, w których zatrudnieni byli badani, zauważyć można bardzo różne nastawienia pracodawców do podejmowania działań rozwojowych w Internecie. W części organizacji nastawienie było pozytywne, a pracodawca promował podejmowanie tego typu działań i zachęcał do wykorzystywania Internetu (5 organizacji). W niektórych instytucjach nastawienie było neutralne (4 organizacje), a w jednej negatywne (pracodawca nie wyrażał zgody na takie działania rozwojowe).

W organizacjach, w których stosunek pracodawcy do działań rozwojowych pracowników realizowanych w Internecie był pozytywny, były one wręcz pożądane, a pracowników namawiano do ich podejmowania. W zakładzie pracy jednego z respondentów pracownicy byli wprost zachęcani, aby podejmować tego typu działania. Inne respondentki z kolei mówiły o tym, że rozwój przez Internet:

> Jest wręcz oczekiwany. W naszym zawodzie informacja, rozeznanie rynku i wiedza rynkowa to są podstawowe wartości osoby, która u nas pracuje. Jeżeli pracownik nie poszukuje tych informacji, to tak naprawdę nie nadaje się do tej pracy. Prędzej czy później wypadnie z obiegu, nie będzie miał informacji na określonym poziomie.
>
> *Managing consultant/team leader IT (R3)*

> Jest obowiązkiem […]. Nie raz i nie dwa dziewczyny słyszały, że jak przestaną się rozwijać, to się rozstaniemy. W mojej branży brak rozwoju oznacza błędy […] zbyt kosztowne nie tylko finansowo, ale głównie wizerunkowo. Nie mogę sobie na nie pozwolić.
>
> *Współwłaściciel biura rachunkowego/trener biznesu (R13)*

Choć w niektórych wypadkach rozmówcy deklarowali neutralne nastawienie pracodawcy do uczenia się w Internecie, to z szerszego kontekstu wypowiedzi oraz odpowiedzi na inne pytania zadawane przez badacza można było wywnioskować, że stosunek ten można (dokonując obiektywnej oceny) zaklasyfikować bardziej jako pozytywny niż neutralny. Przykładem takiej sytuacji były deklaracje respondentki będącej pracownikiem działu HR, że w organizacji nie ma ani polityki zabraniającej, ani nakłaniającej do podejmowania działań rozwojowych w Internecie. Jednocześnie ta sama badana w innych częściach wywiadu podkreślała,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

że pracownicy działów inżynieryjnych rozwijają się z wykorzystaniem WWW, a pracownice sekcji kadrowej posiadają wykupione dostępy i konta premium[7] w różnego rodzaju serwisach zawierających aktualne informacje z zakresu prawa pracy. Również opisując działania podejmowane przez swojego pracodawcę, respondentka wyjawiła, że organizacja zaczyna powoli wdrażać w obszarze swojej kultury organizacyjnej przedsięwzięcia ukierunkowane na budowanie świadomości rozwojowego charakteru działań podejmowanych przez użytkowników w Internecie. Przyczyn deklaracji tej badanej o neutralnym nastawieniu pracodawcy do działań podejmowanych w Internecie autor upatruje w kulturze organizacji, w której jest ona zatrudniona, a która – jak sama badana deklaruje – jest mocno sformalizowana.

Podobna sytuacja dotyczy też innego respondenta, wskazującego, że nastawienie organizacji, w której jest zatrudniony, opiera się na stwierdzeniu: „chcecie, to wykorzystujcie, nie chcecie, to nie wykorzystujcie" (associate talent acquisition – R6). Respondent ten w innych częściach wywiadu ujawnił natomiast, że nie tylko sama organizacja wykupuje dostęp do płatnych materiałów, z których korzystać mogą pracownicy, ale też dział zarządzania zasobami ludzkimi przesyła pracownikom hiperłącza do wartych uwagi webinariów czy materiałów dostępnych w Internecie.

Inna badana podkreśliła z kolei, że rozwój zasobów ludzkich jest częścią kultury organizacyjnej:

> U nas się o rozwoju w ogóle nie mówi. To jest element naszej pracy, […] naszego sposobu funkcjonowania. Mogłabym powiedzieć, że to składowa kultury organizacyjnej […]. Każdy wie, że może to robić. My o tym nie musimy mówić […]. Przynajmniej ja tak uważam i nie mówię, ale myślę, że tak jest w całej firmie.
>
> *Operations manager (R16)*

Niektórzy pracodawcy nie traktują WWW jako źródła wiedzy dla pracowników, tym samym prezentując negatywną postawę wobec rozwoju z wykorzystaniem narzędzi internetowych.

> Nie jest to traktowane jako oficjalne źródło zdobywania informacji przez pracowników. Jeśli masz coś umieć, to firma wyśle cię na szkolenie. To jest duża organizacja, więc zaoferuje ci, powiedzmy, szkolenie wewnętrzne z danego zagadnienia.
>
> *HR business partner (R7)*

> Czas… wszystko się właśnie o jego brak rozbija. Skoro wiecznie mamy więcej zadań niż czasu, to oczywistym jest, że nikt z Internetu w celach rozwojowych nie korzysta, bo natychmiast by była uwaga od szefa, że nie wyrabiamy się z robotą, a ktoś sobie w Internecie siedzi […]. Nie, nikt nie zabrania, to nie działa w ten sposób. Nie trzeba zabraniać, aby pracownik znał pogląd organizacji na ten temat. Czasami aż się to czuje…
>
> *Starszy konsultant biznesowy (R14)*

7 Płatne konto w serwisie internetowym umożliwiające dostęp do treści przeznaczonych tylko dla posiadaczy tego typu konta. Najczęściej posiadanie konta premium umożliwia dostęp do większej ilości usług i narzędzi w danym serwisie.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Uwagę zwraca niespójność w wypowiedziach rozmówczyni R7 (HR business partner), która, komentując aktywność współpracowników w Internecie, stwierdziła, że

> na początku nie było dostępnych szkoleń wewnętrznych i ludzie zdobywali wiedzę przez Internet […]. Ludzie ewidentnie poszukiwali informacji w sieci, bo to jest jakaś baza, którą zdobywasz.

Warto dodać, że postawa niektórych pracowników i kierowników wobec wykorzystania WWW w celach rozwojowych ewoluuje czasie. Zwrócił na to uwagę m.in. respondent R9 (specjalista ds. personalnych):

> Kiedyś to było dosyć sceptyczne podejście. Wynikało to ze zmiany, jaką było wprowadzenie platformy e-learningowej. Wiadomo, że każda zmiana budzi pewne obawy. Natomiast teraz widzę, że jakby chętniej do tego pracownicy podchodzą i widzą, że jest to najszybszy sposób przekazywania wiedzy i dosyć efektywny […]. Sami zaczynają się interesować tym, sami zgłaszają potrzeby szkoleniowe, wskazują te obszary, które chcieliby rozwijać wśród pracowników. My oczywiście, słuchając ich potrzeb, jeśli coś się pojawia, jakieś zapotrzebowanie, staramy się dopasować program i lekcje, aby zaspokoić te potrzeby szkoleniowe. Także w tej chwili jest to pozytywne nastawienie i takie proaktywne.

Czterej badani zaznaczyli, że pracodawca partycypuje w kosztach podejmowania działań rozwojowych w Internecie, wykupując pracownikom dostęp do płatnych treści dostępnych w sieci lub płatnych kont na portalach specjalistycznych. Pozostałe instytucje reprezentowane przez respondentów nie finansowały tego typu inicjatyw (ze względu na brak środków w budżecie lub też uzgodnione zasady współpracy).

> Tak jak mówiłam: ja wpisuję w umowach obowiązek posiadania aktualnej wiedzy. Osoby ze mną współpracujące, jeśli chcą współpracować, prowadzić zajęcia, to muszą taką wiedzę mieć, we własnym zakresie zdobywać. Ja się rozliczam z godzin przeprowadzonych szkoleń, i w ramach tego trener ma mieć aktualną wiedzę.
>
> *Koordynator ds. szkoleń/właściciel firmy szkoleniowej (R12)*

Oprócz samej postawy pracodawcy wobec rozwoju zasobów ludzkich na uwagę zasługują również działania, które podejmuje on, aby promować uczenie się w Internecie (bądź mu przeciwdziałać). W trakcie prowadzonych wywiadów respondenci nie wskazali żadnych negatywnych działań zmierzających do przeciwdziałania wykorzystaniu przez pracowników WWW w celach rozwojowych, jednocześnie często sygnalizowali oni działania o charakterze pozytywnym. Wśród działań podejmowanych przez pracodawcę mających promować bądź ułatwiać wykorzystanie samodzielnych form kształcenia (w tym internetowych) respondenci wskazywali m.in.:

- Udostępnianie gotowych narzędzi rozwojowych, takich jak np.: platformy e-learningowe z kursami online, z których korzystać mogą pracownicy, aplikacje internetowe pozwalające zdobywać i utrwalać wiedzę, wewnętrzne

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

blogi i fora dyskusyjne, magazyny materiałów rozwojowych w intranecie, a także aplikacje i programy do komunikacji na odległość.
- Wykupywanie dostępu do płatnych treści rozwojowych w sieci, takich jak np.: kursy online, konta premium w serwisach społecznościowych, płatne konta premium na portalach z wiedzą fachową.
- Udzielanie dodatkowego czasu wolnego lub umożliwianie pracy zdalnej – jeden z badanych wskazywał, że w jego obecnej organizacji nie praktykuje się czegoś takiego, lecz jego poprzedni pracodawca udzielał pracownikowi płatnego czasu wolnego z przeznaczeniem na samokształcenie. Respondentka pracująca jako managing consultant/team leader IT (R3) ze względu na swoje doświadczenie akcentowała, że dużo firm, z którymi współpracuje i dla których świadczy usługi jej pracodawca, korzysta z tego typu rozwiązań.
- Przeznaczanie okresów przestoju w organizacji (między realizacją kolejnych projektów) na doszkalanie się – taki model wspierania pracowników w samokształceniu (głównie przez Internet) funkcjonuje w organizacji jednego z badanych, gdzie w kilkutygodniowym okresie między realizacją kolejnych projektów pracownik może poświęcić swój czas pracy na doszkalanie się w zakresie uzgodnionym z przełożonym (np. informatycy w zakresie nowego frameworku).
- Rekomendowanie treści internetowych, z którymi warto się zapoznać, i wydzielanie pracownikowi czasu w ciągu dnia na wykonanie tego typu zadania, np. w postaci porannej przerwy przy kawie na dokonanie tzw. internetowej prasówki. Jeden z badanych wskazywał takie działania jako jeden z pomysłów wart wprowadzenia w jego organizacji w najbliższym czasie.
- Kreowanie zachowań proaktywnych zorientowanych na dzielnie się wiedzą jako elementu kultury organizacyjnej – w niektórych organizacjach elementem kultury organizacyjnej oraz naturalnych relacji między pracownikami było dzielenie się wiedzą, również tą zdobytą w Internecie. Jeden z respondentów wskazywał nawet, że postawa związana z chętnym dzieleniem się wiedzą ze współpracownikami jest uwzględniana przez jego przełożonego jako jeden z elementów podczas dokonywania oceny pracownika.
- Uwzględnianie samodzielnie podejmowanych działań rozwojowych jako jednego z elementów procesu oceny pracownika – niektórzy przełożeni uwzględniali samodzielne działania podejmowane przez pracowników w celach rozwojowych jako element oceny pracownika (zarówno w ramach kryterium „rozwój", jak i w obszarze subiektywnej oceny pracownika przez przełożonego).

W swoich wypowiedziach respondenci często podkreślali rolę poszczególnych podmiotów kwintetu szkoleniowego we wspieraniu pracowników w podejmowaniu działań rozwojowych w Internecie. Najczęściej respondenci wskazywali na rolę samego uczącego się (12 wskazań), bezpośredniego przełożonego (9 osób) oraz menedżera ds. szkoleń i działu HR (7 respondentów). Tylko trzech badanych przyznało, że

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

istotną rolę w procesie wdrażania rozwoju zasobów ludzkich organizacji z wykorzystaniem narzędzi internetowych odgrywa wyższa kadra kierownicza.

O roli członków kwintetu szkoleniowego i problemach związanych z jego poszczególnymi elementami w taki sposób wypowiadali się biorący udział w badaniu:

> Na pewno współpraca team lidera z działami HR i menedżerami jest niezbędna i musi być wola po ich stronie. Bo bez tego jedyne narzędzia, które team lider ma do dyspozycji, to są narzędzia, które są bezpłatne. Musi mieć więc zgodę swojego menedżera na dodatkowe koszty, musi mieć zgodę HR, żeby wysłać kogoś na konferencję i żeby firma poniosła tego koszty. Ale jednocześnie mam wrażenie, że na przykład w firmach, w których pracowałam dotychczas, działy HR oraz wyższy szczebel menedżerski były na tyle odsunięte od codziennej pracy specjalisty, że nie do końca potrafiły ocenić, jakie są potrzeby szkoleniowe danej osoby. Przez to ludzie lądowali na szkoleniach uzależnionych od tego, co było w danym momencie na rynku modne. Mam wrażenie, że działy HR-owe bardzo mocno idą za modą szkoleniową i no jednak to lider zespołu jest odpowiedzialny za to, aby dbać o ten rozwój wiedzy codzienny i wykorzystywany w pracy. To on musi te potrzeby zgłaszać. Ale po drugiej stronie musi mieć osoby, które wysłuchają i wydadzą zgodę.
>
> *Managing consultant/team leader IT (R3)*

> Uważam, że to jest jedna z głównych ról HR-u, żeby pokazywać pracownikom, że szkolenia stacjonarne to nie jest jedyny sposób na rozwój, że czasem inne metody są lepsze. To powinny robić działy HR, i to powinien robić bezpośredni przełożony.
>
> *Resource manager (R4)*

Czynnikami determinującymi wykorzystanie WWW w rozwoju zasobów ludzkich organizacji są postawa i zaangażowanie bezpośredniego przełożonego. Jak wskazywali bowiem niektórzy respondenci, część kierowników w sposób świadomy podchodzi do innych niż tradycyjne form rozwoju, inni natomiast hołdują tradycyjnym szkoleniom (ze względu na ich popularność) i nie poświęcają czasu na analizowanie alternatywnych rozwiązań.

Uczestniczka badania zajmująca stanowisko HR consultant podkreślała, że wśród kadry menedżerskiej rośnie poziom świadomości dotyczącej wykorzystania Internetu w celach rozwojowych, aczkolwiek wzrost ten jest dość powolny. Przykłady menedżerów o wysokim poziomie świadomości w zakresie wykorzystania WWW w uczeniu się podawało kilku respondentów. Jeden z nich, opisując rozmowy ze swoim przełożonym, zaznaczył, że menedżer wskazywał, że rozwijać się i aktualizować swoją wiedzę pracownicy mogą zarówno metodami tradycyjnymi (studia literaturowe, konferencje itp.), jak i za pomocą Internetu. Na jeszcze bardziej pozytywną postawę kierownika zwracała uwagę kolejna badana (pracująca na stanowisku HR consultant – R2), mówiąc, że jej bezpośrednia przełożona często przesyła jej linki do materiałów i artykułów w sieci. Doskonałym przykładem świadomego w tym zakresie menedżera jest respondentka pełniąca funkcję managing consultant/team leader IT (R3), która tak charakteryzuje swoje podejście do wykorzystywania przez pracowników WWW:

> Ja właściwie od pierwszego tygodnia pracy z daną osobą zawsze mówię, że świadome wyszukiwanie informacji plus świadome kreowanie wizerunku jako eksperta na rynku, właśnie w Internecie,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

jest niesamowicie ważne. Więc mam nadzieję, że mój zespół ma pełną świadomość swoich ruchów wykonywanych w sieci. Zarówno jeśli chodzi o ich osoby, jak i o poszukiwanie wiedzy.

W innym momencie wywiadu ta sama badana podkreśliła, że w pracy z podwładnymi silny nacisk kładzie na budowanie w nich świadomości, że ich wynagrodzenie dodatkowe (premia, prowizja itp.) uzależnione jest od efektów pracy. Te natomiast w dużej mierze są skutkiem posiadanej wiedzy i ciągłego rozwoju.

Na podstawie wypowiedzi badanych stwierdzić należy, że w części instytucji odbywa się kolportowanie (przez działy zzl) bądź publikowanie treści o charakterze rozwojowym w ramach wewnątrzorganizacyjnej witryny internetowej (intranetu). Także sami pracownicy podejmowali działania w tym zakresie, wymieniając się hiperłączami do treści rozwojowych znalezionych w Internecie, wraz z rekomendacjami, czy warto się z nimi zapoznać. W tym celu pracownicy wykorzystywali służbową pocztę e-mail oraz portale społecznościowe (takie jak np. Facebook). Jak wskazywał jeden z respondentów, podejmowanie działań związanych z wymianą między pracownikami informacji o wartościowych treściach rozwojowych jest wręcz pożądane w organizacji i uwzględniane w ocenie pracowniczej.

W organizacji kolejnej badanej cała komunikacja wewnątrzorganizacyjna związana z przekazywaniem wiedzy na temat sposobu funkcjonowania instytucji i jej osiągnięć realizowana była właśnie za pośrednictwem intranetu. Intranet podzielony jest na części lokalną i globalną. Część lokalna dotyczy funkcjonowania wybranego oddziału, bieżących spraw, inicjatyw i konkursów. Z kolei globalna część intranetu (działająca na poziomie ponadnarodowym) poświęcona jest organizacji jako całości. W tej części udostępniane są informacje o charakterze globalnym: prezentuje się strategie firmy, nowe programy i inicjatywy. Zdaniem respondentki zatrudnionej w dużej, globalnej organizacji tego typu treści udostępniane przez pracodawcę na witrynach w sieci wewnętrznej

to również forma uczenia się o tym, co jest w organizacji. I to wszystko, co w wielu firmach robione jest tradycyjnymi metodami, zostało w zasadzie przeniesione na intranetową komunikację.

HR business partner (R7)

W podobny sposób intranet (i znajdująca się w nim wewnątrzorganizacyjna platforma e-learningowa) wykorzystywany był również w organizacji innej respondentki. Zwróciła ona ponadto uwagę na możliwość użytkowania wewnętrznej sieci w ceach adaptacyjnych:

Jak się pracownik wdraża do pracy, to ma cały pakiet załączony: z zasadami obsługi sprzętu IT, samouczkami dotyczącymi obsługi programu do zarządzania zakupami i fakturami, szkoleniami *compliance*, strukturą organizacyjną. To jest realizowane przez intranet, przez znajdującą się tam naszą wewnętrzną platformę e-learningową.

HR business partner (R11)

W wypadku niektórych organizacji decyzja o wykorzystywaniu narzędzi internetowych w rozwoju zasobów ludzkich podyktowana była nie tyle świadomością

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

ich znaczenia, ile koniecznością wynikającą z sytuacji ekonomicznej lub uwarunkowań rynku. W innych instytucjach zwracano z kolei uwagę, że rozwijanie zasobów ludzkich przez WWW sprzyja umacnianiu marki atrakcyjnego pracodawcy (employer brandingowi) oraz rekrutowaniu kandydatów z pokolenia Y i C. Choć o wyżej wymienionych motywach mówiło siedmiu badanych, to najwyraźniej akcentował je respondent R1 (pracownik działu HR reprezentujący duże przedsiębiorstwo):

> Rynek się zmienia i jest coraz ciężej o tych pracowników. I, po drugie, rośnie konkurencja. Nam się za rogiem buduje konkurencyjna fabryka, więc […] za chwilę część pracowników nam odejdzie. Używanie tego typu narzędzi ma być taką trochę prewencją przed tego typu sytuacjami, a z drugiej strony ma też być zachętą, aby u nas pracować.

Innymi powodami skłaniającymi organizację do promowania wśród pracowników działań rozwojowych w Internecie były: brak czasu na realizację innego typu działań mających na celu podnoszenie poziomu wiedzy i/lub umiejętności pracowników; nadmierne obciążenie bieżącymi zadaniami; względy finansowe.

> Kiedy byli praktykanci i my nie mogliśmy im poświęcić za dużo czasu, to dawaliśmy im zadanie, żeby zrobili jakieś porównanie, benchmarking różnych firm. I dzięki temu się rozwijali. W przypadku IT to tym bardziej jest dla nas cenne, bo często nie mamy możliwości, żeby tych pracowników merytorycznie wesprzeć. Oczywiście możemy ich wysłać na jakiś mega drogi kurs. Tylko że czasami nie ma takiej potrzeby, żeby człowieka wysyłać na kurs za piętnaście tysięcy złotych, skoro wystarczą im dwa dni i komputer i oni sami się mogą tego douczyć lub zdobyć niezbędne informacje. Dla nas to też jest pewnego rodzaju bezpłatna forma szkoleń.
>
> *Resource manager (R4)*

4.6. Rozwój z wykorzystaniem Internetu a inne subprocesy funkcji personalnej i rozwój organizacji

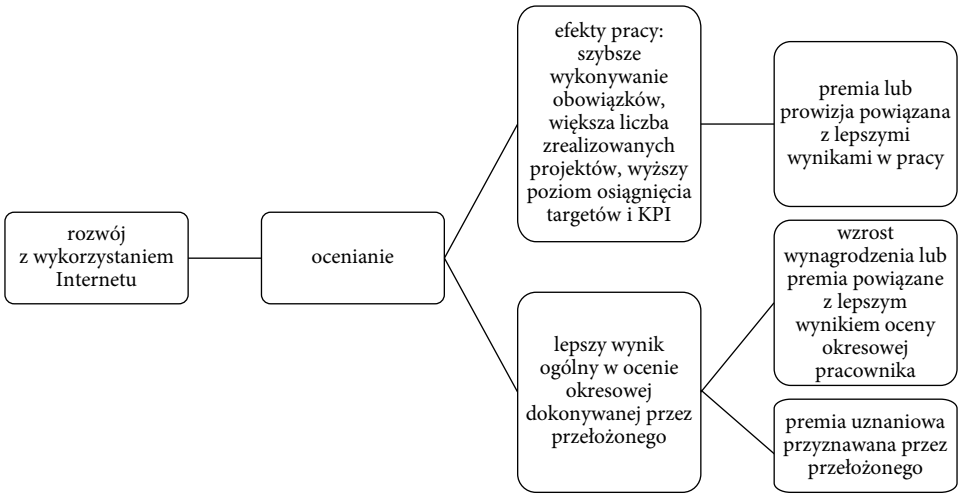
W ramach prowadzonych badań empirycznych respondentów pytano o związki, które występują między rozwijaniem się pracowników za pomocą WWW a innymi subprocesami funkcji personalnej: ocenianiem, wynagradzaniem oraz pozyskiwaniem kadr.

W żadnej z organizacji, o których się wypowiadano, rozwijanie się z wykorzystaniem Internetu nie stanowiło kryterium oceny pracownika. W niektórych wypadkach w ocenie pracowniczej uwzględniane było ogólne kryterium pozwalające ocenić, czy pracownik rozwija się, doskonali swoją wiedzę i umiejętności, ale bez rozróżnienia narzędzi, jakie są w tym celu wykorzystywane. W innych instytucjach

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

natomiast samorozwój pracownika z wykorzystaniem narzędzi internetowych był całkowicie pomijany.

W żadnej z organizacji reprezentowanych przez badanych bezpośrednio nie łączono również rozwoju w Internecie z kształtowaniem stałej bądź zmiennej części wynagrodzenia. Warto natomiast podkreślić, że zdaniem trzech rozmówców rozwój pracownika (zarówno z wykorzystaniem Internetu, jak i tradycyjnych narzędzi) nie jest i nie powinien być bezpośrednio powiązany z systemem wynagradzania (również premiowania). W części organizacji zaobserwowano z kolei pośredni związek rezultatów rozwoju z wynagradzaniem (rys. 4.5). Respondenci z tych i innych instytucji podkreślali jednocześnie, że takie rozwiązanie uważają za najbardziej adekwatne.


rozwój z wykorzystaniem Internetu
ocenianie
efekty pracy: szybsze wykonywanie obowiązków, większa liczba zrealizowanych projektów, wyższy poziom osiągnięcia targetów i KPI
lepszy wynik ogólny w ocenie okresowej dokonywanej przez przełożonego
premia lub prowizja powiązana z lepszymi wynikami w pracy
wzrost wynagrodzenia lub premia powiązane z lepszym wynikiem oceny okresowej pracownika
premia uznaniowa przyznawana przez przełożonego

Rysunek 4.5. Sposoby pośredniego powiązania rozwoju pracowników z wykorzystaniem narzędzi internetowych z systemem wynagradzania
Źródło: opracowanie własne.

Pośrednie powiązanie rozwoju pracownika z wynagrodzeniem oparte było o efekty jego pracy i przyjęte *a priori* założenie, że pracownik rozwijający się osiągnie lepsze efekty w pracy, a tym samym możliwy jest wzrost jego wynagrodzenia (rozumianego jako całość dochodów ze świadczenia pracy na rzecz danego pracodawcy lub tylko zmienna części płacy) – takie podejście prezentowała połowa biorących udział w badaniu. Jedna z osób udzielających wywiadu, opisując pośrednią zależność między rozwojem w sieci, ocenianiem i wynagradzaniem, powiedziała:

> Jeśli ja znajdę gdzieś w Internecie nowinkę, jak pozyskać nowych kandydatów, i uda mi się to zrobić, i to świetnie zadziała, to ja zyskuję na tym, bo zamykam projekt i dostaję premię. Więc jest to bardziej pośrednie niż bezpośrednie.
>
> *HR consultant (R2)*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Przyczyny takiego powiązania rozwoju z szeroko rozumianym motywowaniem można wyjaśnić opiniami przynajmniej połowy badanych. Według nich bowiem dla pracodawcy istotne są tylko te działania rozwojowe podejmowane przez pracownika, które w „realny" sposób przekładają się na rezultaty jego pracy i tym samym na wyniki przedsiębiorstwa.

> Rozwój w Internecie ma odzwierciedlenie w wynagrodzeniu po wykonaniu oceny pracowniczej. Jeżeli przełożony widzi, że ktoś się rozwinął, zdobył wiedzę, i ma to odzwierciedlenie w efektach jego pracy, to wpływa to na wysokość premii, która wynika z oceny przełożonego.
>
> *HR business partner (R11)*

> U nas jest prowizja. Jak wygramy przetarg, to pracownicy, którzy w tym projekcie uczestniczą, dostają swoją „dolę". Więc ten rozwój jest uwzględniony, bo bez niego by nie było wygranej. Wiązanie go wprost z innymi funkcjami, czyli wynagradzanie za sam rozwój, to dla mnie jakieś szaleństwo już jest.
>
> *Operations manager (R16)*

Podobne opinie prezentowali trzej inni badani. Stwierdzili oni, że odzwierciedlenie w systemie wynagradzania powinny znaleźć takie działania rozwojowe, które podejmowane są świadomie i którym towarzyszy wzrost kompetencji pracownika (będący wartością dodaną dla firmy bądź konkretnego projektu przez nią realizowanego). Kolejni rozmówcy wskazywali na związek rozwoju z premią uznaniową. Ich zdaniem każda forma rozwoju zatrudnionego (także tego z zastosowaniem WWW) ma odzwierciedlenie w rezultatach oceny dokonywanej formalnie bądź nieformalnie przez przełożonego. W efekcie zatem to bezpośredni przełożony decyduje, czy rozwój jest na tyle istotny, by premiować za niego pracownika.

Odmienne zdanie miała respondentka pracująca na stanowisku managing consultant/team leader IT. Akcentowała ona istotność uwzględniania w systemie oceny pracowniczej działań podejmowanych przez pracownika (również tych z wykorzystaniem WWW) w celach rozwojowych. W trakcie rozmowy zaznaczyła ponadto, że w poprzednich miejscach jej pracy tego typu rozwiązania były z powodzeniem stosowane. Jednocześnie podkreśliła, że w jej aktualnym miejscu zatrudnienia, ze względu na charakter działalności organizacji (start-up), nie ma sformalizowanego systemu oceniania pracowników. Niemniej jeżeli w przyszłości takie rozwiązania będą wdrażane, to planuje się, że rozwój w Internecie stanowić będzie jedno z kryteriów ewaluacji.

Część respondentów podkreślała też, że to w dużej mierze od pracownika, a nie od organizacji lub przełożonego, uzależnione jest uwzględnienie działań rozwojowych podejmowanych samodzielnie w procesie oceny. Respondenci wskazywali, że to na pracowniku ciąży „obowiązek" powiadomienia przełożonego w trakcie oceny, że tego typu działania podejmował. W opinii badanych przekazanie tego typu informacji w trakcie rozmowy oceniającej lub umieszczenie jej w arkuszu oceny jest wystarczające, gdyż przełożony z pewnością uwzględni samodzielne działania podjęte przez pracownika. Z drugiej jednak strony, co akcentowane było

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

przez większość respondentów, warunkiem koniecznym uwzględnienia samorozwoju pracownika w procesie oceny jest związek tegoż rozwoju z efektami realizowanych przez zatrudnionego zadań zawodowych.

> To trochę zależy od pracownika, czy się pochwali. Jeżeli jest spotkanie z przełożonym i pada otwarte pytanie: co zrobiłeś w tamtym roku, w którą stronę udało ci się rozwinąć, jaką wiedzę pozyskałeś, to, jeżeli pracownik o tym opowie i też na przykład podkreśli, to OK. Pracownik przykładowo powie: firma nie dała mi możliwości, aby iść na zorganizowane szkolenie z tego i z tego, natomiast to, co ja zrobiłem po swojej stronie, bo wiedziałem, że nie mam pomocy, to wyszukałem sobie materiały, czytałem, doszkoliłem się, zrobiłem e-learning. Myślę, że wtedy to zostanie bardzo docenione.
>
> *Resource manager (R4)*

> To powinno być elementem i chyba tak to zazwyczaj wygląda w ocenach pracowniczych. To jest taki punkt na zasadzie samorozwój. Wtedy się podkreśla, że nie chodzi tylko o szkolenia, na które cię firma wysyła i które są organizowane właśnie w formalny sposób, tylko o to, czy samodzielnie śledzisz w domu nowinki i zagadnienia będące obszarem twojego profesjonalizmu. Jeśli chcesz być ekspertem w swojej dziedzinie, to powinieneś to robić. Bycie na bieżąco jest najłatwiejsze przez kontakt internetowy, bo tam się nowinki pojawiają najszybciej. Jeśli jest jakiś nowy trend w HR-ze czy w obszarach technologicznych, to informacje są najszybciej komunikowane w Internecie, a nie w książkach […]. Moim zdaniem pracownik proaktywny, zaangażowany, a takich oczekujemy, to jest osoba, która interesuje się swoim obszarem profesjonalizmu, również samodzielnie. Wtedy w ten obszar bym wrzuciła poszukiwanie wiedzy czy informacji w Internecie.
>
> *HR business partner (R7)*

Rozwój pracowników z wykorzystaniem WWW wiązany był też przez badanych z procesami rekrutacji i selekcji pracowników. Większość respondentów zwracała uwagę, że z wyjątkiem specyficznych stanowisk (wysoko eksperckich bądź umiejscowionych nisko w strukturze organizacyjnej) na etapie rekrutacji nie ma znaczenia sposób pozyskania przez kandydata do pracy kompetencji niezbędnych do wykonywania obowiązków zawodowych. Co za tym idzie, bez znaczenia jest fakt, czy kandydat posiada wykształcenie kierunkowe i formalne certyfikaty potwierdzające ukończenie kursów i szkoleń z danego zakresu, czy też wiedzę zdobył samodzielnie dzięki samokształceniu chociażby w Internecie. Zauważyć też należy, że w wypadku niektórych specyficznych branż (np. IT) fakt, że kandydat do pracy pozyskiwał wiedzę w ramach samokształcenia, wykorzystując WWW, będzie dodatkowym atutem, gdyż od pracowników oczekuje się właśnie takiego sposobu poszerzania swojej wiedzy i umiejętności w zakresie frameworków czy też języków programowania.

Niektórzy respondenci (zwłaszcza ci, którzy uczestniczyli w procesach pozyskiwania pracowników do organizacji) wskazywali, że sposobem wykorzystania Internetu związanym z realizacją funkcji zatrudniania zasobów ludzkich (który – ich zdaniem – kwalifikować można jako specyficzną formę rozwoju) jest budowanie sieci kontaktów z wykorzystaniem serwisów społecznościowych.

W trzech organizacjach rozwój pracowników w ogóle nie znajdował odzwierciedlenia w realizacji funkcji personalnej, gdyż w opinii np. właścicielki

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

(respondentka R12) rozwój i aktualizacja wiedzy to warunki konieczne do kontynuacji współpracy. Inni badani, uzasadniając brak współzależności między rozwojem a innymi subprocesami zarządzania zasobami ludzkimi, stwierdzali:

> U mnie w firmie nie ma na to miejsca, a wynika to z przyjętego modelu biznesowego. Moje dziewczyny rozliczane są tylko z wykonanej pracy. Ich stawka jest uzgadniana ryczałtowo, od klienta, od godziny, lub za miesiąc […] nie ma zatem miejsca na takie elementy […], co nie zmienia faktu, że brak rozwoju przełożyłby się na popełnianie błędów w pracy, a to z kolei prowadziłoby zapewne w dłuższej perspektywie do zakończenia współpracy.
>
> *Współwłaściciel biura rachunkowego/trener biznesu (R13)*

> Jesteśmy rozliczani z efektów naszej pracy. I to efektów się od nas oczekuje.
>
> *Starszy konsultant biznesowy (R14)*

> My tego nie rozliczamy, bo pracownicy mają premię, jeśli dobrze pracują. Jeśli do tej pracy potrzebują Internetu, to niech korzystają, ale nas interesuje efekt.
>
> *Wiceprezes zarządu (R15)*

W toku prowadzonych badań respondenci pytani byli również o związki między rozwojem zasobów ludzkich z wykorzystaniem Internetu a rozwojem organizacji. Odpowiedź na to pytanie okazała się dla respondentów trudna, gdyż: (1) często nie potrafili zinterpretować pojęcia „rozwój organizacji" i niezbędne było jego dokładne zdefiniowanie przez badacza; (2) nie znali miar rozwoju organizacji. W związku z tym badacz posiłkował się przykładową listą miar rozwoju organizacji, którą przedstawiał badanym, gdy mieli problem z udzieleniem odpowiedzi na pytanie.

Na podstawie uzyskanych wyników badawczych stwierdzić można jednak, że większość respondentów (14 osób) dostrzega związek między rozwojem pracowników (dokonującym się za pomocą metod „tradycyjnych", jak i z wykorzystaniem Internetu) a rozwojem organizacji. Potwierdzają to następujące (wybrane) wypowiedzi:

> To zależy, czym jest rozwój organizacji. Jeśli mierzyć go wielkością sprzedaży, to wpływa. I to bardzo silnie. Jeśli jakością usług – to także. Ale jeśli mierzyć poprawą stosunków międzyludzkich, to już nie. Tutaj to sprawdzają się raczej tradycyjne metody szkoleniowe i moja praca team leadera.
>
> *Managing consultant/team leader IT (R3)*

> Ja bym nie rozgraniczała, to nie ma znaczenia, czy rozwój w Internecie, czy nie. To, że ludzie się uczą, ma ogromne znaczenie dla organizacji. Można powiedzieć, że to znaczenie właśnie dla jej rozwoju. Pamiętam doskonale czasy, gdy wachlarz naszych usług był dużo mniejszy. Z biegiem czasu pojawiały się nowe podmioty, coraz większe potrzeby i trzeba było dodać nowe usługi. W tym kontekście to rozwój pracowników na to wpływa, bo bez tej nowej wiedzy, nowych programów i ich obsługi, ja bym nie miała w ofercie ani zróżnicowanych usług, ani takich dużych klientów.
>
> *Współwłaściciel biura rachunkowego/trener biznesu (R13)*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

> Jeśli rozwój organizacji utożsamię z wielkością sprzedaży, to u nas 50 procent tego rozwoju to zasługa tego, że pracownicy się rozwijają. Bo u nas to ma wpływ na sprzedaż, marketing, no i produkty.
>
> *Operations manager (R16)*

W tabeli 4.7 zaprezentowano listę miar rozwoju organizacji[8] wskazywanych przez respondentów jako te, gdzie odzwierciedlenie znajduje rozwój zasobów ludzkich realizowany w Internecie.

Tabela 4.7. Miary rozwoju organizacji, w których – w opinii badanych – odzwierciedlenie znajduje rozwój z wykorzystaniem WWW

Nazwa miary	Wskazana przez respondentów:
Wzrost zysku	R1, R2, R3, R4, R8, R10, R11, R12, R13, R16
Zmniejszenie bieżących kosztów działalności	R1, R2, R3, R4, R5, R11, R13, R15, R16
Wprowadzenie nowych produktów lub usług	R1, R4, R6, R7, R8, R10, R12, R13, R15
Wzrost poziomu elastyczności kadr	R3, R4, R5, R6, R11, R12, R13, R16
Poprawa jakości produktu lub usługi	R1, R4, R8, R10, R12, R13, R14
Wzrost wielkości sprzedaży	R2, R3, R4, R8, R10, R12, R16
Zwiększenie liczby klientów	R3, R4, R8, R12, R13, R16
Poprawa wizerunku pracodawcy	R1, R2, R4, R8, R13, R16
Wzrost poziomu wzajemnego zaufania pracowników	R3, R8, R11, R13
Zmniejszenie liczby konfliktów między pracownikami organizacji	R5, R10, R13
Spadek liczby wypadków przy pracy	R1, R7, R11
Zmniejszenie poziomu fluktuacji kadr	R1, R2, R10
Zmniejszenie liczby skarg klientów	R8, R13, R16

Źródło: opracowanie własne.

4.7. Wnioski z badań

Badani pracodawcy reprezentowani przez specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi wiedzą, że pracownicy uczą się za pomocą Internetu. Interesujące jest, że badani potrafią (oczywiście w przybliżeniu) określić, jaka część wiedzy i umiejętności członków organizacji rozwijana jest dzięki uczeniu się w sieci. W wypadku

8 W tabeli 4.7 ujęto tylko te miary, które zostały wskazane przez przynajmniej jednego z respondentów.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

niektórych instytucji reprezentowanych przez badanych (zatrudniających informatyków i/lub inżynierów) praktycznie całość „nowej" wiedzy pracowników pochodzi z WWW. Biorąc jednak pod uwagę wypowiedzi wszystkich badanych specjalistów zzl, można szacować, że mniej więcej ⅓ działań rozwojowych odbywa się w Internecie.

Respondenci wiedzą także, czego i za pomocą jakich narzędzi internetowych uczą się ich współpracownicy. Według nich relatywnie najczęściej rozwój w Internecie wspomagany jest użytkowaniem: serwisów webcastingu i podcastingu, webinariów oraz tutoriali, stron internetowych, blogów, książek i encyklopedii internetowych, tematycznych serwisów społecznościowych (poświęconych głównie pracy i karierze). Warto jednak podkreślić, że część uczestników wywiadów nie zna wszystkich internetowych instrumentów rozwoju – ci realizatorzy funkcji personalnej nie słyszeli bowiem o wirtualnych światach czy rzeczywistości rozszerzonej.

Rozpoczynając realizację badań empirycznych, ze względu na tematykę monografii skoncentrowano się jedynie na internetowym instrumentarium rozwoju. W trakcie prowadzonych wywiadów okazało się jednak, że znaczna część respondentów wskazywała na rozwiązania związane z intranetem i jego możliwościami. By zniwelować ten mankament, podczas rozmów z badanymi poszerzono obszar tematyczny prowadzonych badań również o sieć funkcjonującą wewnątrz organizacji. Przy czym wszystkie mechanizmy intranetowe, z których korzystali pracownicy, były dostępne również w Internecie.

Wymienione powyżej narzędzia stosowane są przede wszystkim do poszerzania lub pogłębiania wiedzy pracowników rozumianej jako wartościowa i zaakceptowana informacja, integrująca dane, fakty, a niekiedy hipotezy. Pozyskiwana z Internetu wiedza jest jawna i dotyczy głównie:

- bezpieczeństwa i higieny pracy,
- złożonych informacji związanych z działalnością danej organizacji (zarówno w kontekście stosowanych rozwiązań wewnątrzorganizacyjnych, jak i otoczenia, w którym działa),
- zagadnień przydatnych pracownikowi w wykonywaniu zadań zawodowych.

Zdecydowanie rzadziej Internet służy rozwijaniu umiejętności. Choć część respondentów wskazuje, że pracownicy w sieci uczą się języków obcych, kształtują swoje umiejętności społeczne (komunikowania się, nawiązywania i utrzymywania relacji), to wnioskować by można, że instrumenty WWW raczej nie są wykorzystywane do rozwoju kompetencji miękkich. Zaznaczyć tu trzeba, że kompetencje miękkie uważane są za tzw. kompetencje przenośne, które ułatwiają jednostce funkcjonowanie w sferze życia prywatnego i zawodowego. W odniesieniu do obszaru pracy kompetencje te, dzięki umiejętności generowania pożądanych zachowań, pozwalają człowiekowi stosunkowo łatwo odnaleźć się w różnych rolach zawodowych. Warto się zatem zastanowić, czy badani pracodawcy, mówiąc o tym, że zatrudnieni nie kształtują w Internecie swoich kompetencji miękkich, nie prezentują postaw życzeniowych. Być może bowiem respondenci, rozumując

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

w oparciu o wizję tzw. optymistycznego scenariusza, zakładają, że pracownicy nie potrzebują rozwijać kompetencji przenośnych, gdyż nie planują zmieniać miejsca zatrudnienia.

Zaznaczyć należy, że na ogół podejmowane w Internecie aktywności edukacyjne mają pomagać w wykonywaniu codziennych obowiązków zawodowych lub rozwiązywaniu pojawiających się *ad hoc* problemów. Z wypowiedzi respondentów nie dało się bowiem wywnioskować, że uczenie się przez WWW jest składową przyjętej przez daną organizację strategii rozwoju zasobów ludzkich. Warto jednocześnie zauważyć, że w wypadku pojawiającej się nagle potrzeby edukacyjnej Internet ma znaczącą przewagę nad „tradycyjnymi" narzędziami rozwoju: można go łatwo i natychmiast wykorzystać, daje dostęp do licznych informacji pochodzących z wielu źródeł.

Pracownicy zatrudnieni w organizacjach uczestników badania często nie mają świadomości, że niektóre z podejmowanych przez nich w Internecie działań w sposób pośredni wiążą się z rozwojem oraz mogą mieć pozytywny wpływ na realizację stawianych przed nimi zadań zawodowych. Badani jednakże zgodnie twierdzili, że poziom tej świadomości dość silnie uzależniony jest od rodzaju stanowiska zajmowanego przez pracownika oraz dziedziny, z którą jest zawodowo związany. Dużą świadomość w tym zakresie zaobserwować można, według respondentów, wśród pracowników zajmujących się: (1) realizacją funkcji personalnej, (2) marketingiem, (3) IT i programowaniem. Wśród pozostałych pracowników świadomość ta jest niższa.

Jak wskazują przeprowadzone badania, znaczna część działań rozwojowych podejmowanych w Internecie przez pracowników organizacji, które reprezentowali uczestnicy wywiadów, ma charakter nieformalny. Respondenci nie potrafili jednoznacznie ocenić i wyjaśnić takiego stanu rzeczy. Zdaniem autora wynikać to może z dwóch przesłanek: (1) większość wykorzystywanych narzędzi internetowych były to narzędzia bezpłatne; (2) choć duża część narzędzi internetowych używana była przez pracowników z powodzeniem w celach rozwojowych, to projektowane były one z zupełnie innym przeznaczeniem i siłą rzeczy wiążą się one nierozerwalnie właśnie z nieformalnymi działaniami rozwojowymi.

Pracownicy w organizacjach uczestników badania mieli (zdaniem respondentów) pozytywny stosunek do działań rozwojowych podejmowanych za pomocą narzędzi internetowych. W wypadku części pracowników zaobserwować można było wszakże opór przed takimi formami rozwoju, który (w opinii badanych) wynikał ze strachu przed nowymi technologiami oraz zmianą, jaka towarzyszy przeniesieniu części aktywności w tym zakresie do świata wirtualnego. Podobną tendencję zaobserwować można również w stosunku pracodawców do zjawiska rozwoju pracowników z wykorzystaniem Internetu. Większość z nich (w opinii udzielających wywiadów) prezentowała pozytywne nastawienie do wykorzystania WWW w poszerzaniu wiedzy i umiejętności pracowników, podejmując działania ukierunkowane na wspieranie osób zatrudnionych w organizacji w tym zakresie.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Choć negatywne nastawienie było rzadkością, to niektórzy z pracodawców cechowali się neutralną postawą wobec wykorzystania narzędzi rozwojowych, pozostawiając decyzję w tej sprawie pracownikom.

Jak pokazały badania, pracodawcy pozytywnie nastawieni do wykorzystania internetowych narzędzi wspierających rozwój zasobów ludzkich podejmują szereg działań ukierunkowanych na ich promowanie oraz wspieranie pracowników w ich stosowaniu. Pracodawcy ci: (1) udostępniają „gotowe" narzędzia rozwojowe, (2) zapewniają dostęp do płatnych treści rozwojowych, (3) dają dodatkowy czas wolny lub umożliwiają pracę zdalną, (4) przeznaczają okres przestoju w organizacji na doszkalanie się, (5) rekomendują wartościowe treści internetowe, (6) kreują zachowania zorientowane na dzielenie się wiedzą, (7) uwzględniają (w procesie oceniania) samodzielnie podejmowane przez pracownika działania rozwojowe.

Zrealizowane wywiady potwierdziły, że stosowanie Internetu w procesach rozwoju zasobów ludzkich uwarunkowane jest szeregiem czynników o charakterze podmiotowym, organizacyjnym oraz technicznym. Część z tych determinant stanowi barierę implementacji WWW do praktyki szkolenia, zarządzania karierami czy kształtowania bezpiecznych i higienicznych warunków pracy. Przekłada się to w efekcie na to, że nie w pełni możliwe jest wykorzystanie rezultatów uczenia się w Internecie do podejmowania decyzji kadrowych dotyczących innych niż rozwój obszarów zzl. Choć na podstawie wypowiedzi respondentów można przyjąć, że rozwój z wykorzystaniem Internetu pośrednio wpływa na sytuację zawodową uczącego się pracownika (znajduje odzwierciedlenie w wysokości otrzymywanego wynagrodzenia), to zależność ta nie wynika z żadnych sformalizowanych zapisów, lecz z przyjętego przez pracodawcę założenia, że pracownik powinien posiadać aktualną wiedzę niezbędną do wykonywania swoich obowiązków zawodowych. W wypadku części stanowisk pracy naturalnym źródłem wiedzy (chociażby na temat sytuacji na rynku czy innowacji) jest właśnie WWW. W opinii części badanych aktualizowanie i poszerzanie wiedzy z wykorzystaniem narzędzi internetowych jest też warunkiem koniecznym utrzymania pracy.

Na podstawie badań ustalono także, że pracownicy instytucji reprezentowanych przez respondentów, którzy rozwijają się za pomocą Internetu, przyczyniają się do rozwoju organizacji jako całości. Mimo że badani realizatorzy zarządzania zasobami ludzkimi, nie będąc specjalistami z zakresu doskonalenia organizacji, nie znają konkretnych miar rozwoju przedsiębiorstwa, przekonani są, że uczenie się pracowników w sieci sprzyja lepszej jakości oferowanych usług, wzrostowi sprzedaży, poszerzaniu oferty o nowe produkty czy usługi.

Podsumowując wyniki badań i odnosząc się jednocześnie do postawionych pytań badawczych, należy stwierdzić, że:

1. Respondenci wiedzą, że osoby zatrudnione w reprezentowanych przez nich organizacjach rozwijają się w Internecie. Dzięki zastosowaniu Internetu poszerzana lub pogłębiana jest głównie wiedza; rozwój w sieci relatywnie rzadziej dotyczy kształtowania umiejętności, postaw czy zachowań.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

2. Rozwój w Internecie to aktywność, w której wykorzystuje się różnorakie narzędzia, przy czym do najczęściej stosowanych należą: serwisy webcastingu i podcastingu, webinaria, tutoriale, strony internetowe, blogi, e-booki, encyklopedie typu Wiki, serwisy społecznościowe oraz intranet.
3. Rozwój pracowników przebiega w czasie pracy i/lub w czasie poza pracą.
4. Zdaniem badanych specjalistów zzl uczenie się za pomocą Internetu to zwykle działanie podejmowane świadomie, lecz mające przede wszystkim charakter nieformalny bądź pozaformalny.
5. Wykorzystanie WWW w procesach rozwoju zasobów ludzkich warunkowane jest szeregiem czynników „ludzkich", organizacyjnych i technicznych.
6. Badani potrafią oszacować skalę uczenia się za pomocą WWW – ich zdaniem (średnio) około 30% pozyskanej przez zatrudnionych nowej wiedzy pochodzi z Internetu.
7. Pracodawcy mają raczej pozytywny stosunek do uczenia się z wykorzystaniem narzędzi internetowych.
8. W instytucjach reprezentowanych przez respondentów kadra kierownicza stara się motywować do rozwoju w Internecie.
9. Zdaniem badanych osoby uczące się w sieci wykorzystują w praktyce wiedzę czy umiejętności pozyskane z Internetu, co przekłada się na konkretne efekty ich pracy.
10. Choć specjaliści zzl biorący udział w wywiadach twierdzą, że rozwój za pośrednictwem Internetu znajduje odzwierciedlenie w decyzjach dotyczących oceniania czy wynagradzania, to reprezentowane przez nich organizacje raczej intuicyjnie wiążą ten rodzaj rozwoju z innymi decyzjami w obszarze personalnym.
11. Niemal wszyscy badani są zgodni, że rozwój zasobów ludzkich za pomocą instrumentarium internetowego sprzyja rozwojowi organizacji jako całości.

Przeprowadzone badania empiryczne pokazały zatem, że: tematyka rozwoju z wykorzystaniem narzędzi internetowych nie jest obca pracodawcom (reprezentowanym w wywiadach przez specjalistów zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi), którzy dużo wiedzą o uczeniu się w środowisku WWW; pracodawcy są przychylni rozwojowi pracowników, który dokonuje się w Internecie; rozwój dzięki Internetowi (jak na razie) jest tylko pośrednio związany z innymi subfunkcjami zarządzania zasobami ludzkimi.

W podrozdziale 3.5 poświęconym słabościom zrealizowanych badań własnych wskazano szereg ograniczeń wynikających z przyjętej metodyki. Podsumowując ich rezultaty, trzeba wskazać na jeszcze jedną z nich, jaką jest homogeniczność badanych wyrażająca się w lokalizacji organizacji zatrudniających respondentów – aż dziesięciu uczestników wywiadów reprezentuje bowiem instytucje zlokalizowane na terenie województwa łódzkiego. Z drugiej strony jednak, choć respondentów było szesnastu, to wypowiadali się oni o większej liczbie organizacji. Wynika

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

to z dwóch faktów: (1) respondenci w swoich odpowiedziach często nawiązywali do swoich poprzednich miejsc pracy; (2) w wypadku czworga respondentów, ze względu na specyfikę działalności organizacji, w której są zatrudnieni (outsourcing procesów HR; firma szkoleniowa), badani opowiadali także o procesach rozwoju zasobów ludzkich w organizacjach ich klientów.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Zakończenie

Jak określono we wstępie, niniejsza praca miała na celu wykazanie, że Internet jest narzędziem rozwoju zasobów ludzkich, lecz w praktyce organizacyjnej możliwości WWW w rozwoju pracowników nie są w pełni wykorzystywane.

Zasadność zastosowania Internetu w procesach rozwoju zasobów ludzkich organizacji starano się pokazać od strony teoretycznej oraz empirycznej. Zawarte w pracy rozważania rozpoczęto zatem od przedstawienia istoty rozwoju zasobów ludzkich oraz roli procesów rozwoju dla zarządzania zasobami ludzkimi i organizacji jako całości. Wskazano ponadto na szereg metod i technik, które mogą być stosowane w szeroko rozumianym (formalnym, nieformalnym i pozaformalnym) rozwoju pracowników.

Ze względu na to, że tematyka pracy związana jest z Internetem, odwołując się do genezy i transformacji WWW, w opracowaniu scharakteryzowano także różnorodne instrumenty internetowe, które użytkowane są w szkoleniach, zarządzaniu karierami czy przy przesunięciach kadrowych. I chociaż niezmiernie trudno jest instrumenty te sklasyfikować, to na podstawie przeprowadzonych studiów literatury przedmiotu przyjęto, że obecnie w zasadzie każdy pracownik (choćby jako użytkownik serwisów społecznościowych) rozwija się dzięki sieci.

Założenie o uczeniu się pracowników za pośrednictwem Internetu znalazło też potwierdzenie w zrealizowanych badaniach empirycznych. Wypowiedzi respondentów – specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi nie pozostawiają wątpliwości, że korzystanie z WWW to jeden ze współczesnych sposobów rozwijania wiedzy i umiejętności. Dlatego, na co uwagę zwracają także badani, coraz częściej w praktyce organizacyjnej pracowników motywuje się do uczenia się w sieci: przesyłając linki do konkretnych opracowań, wykupując dostęp do płatnych kont w serwisach branżowych, projektując dostosowane do specyficznych potrzeb organizacji platformy e-learningowe, prowadząc wewnątrzorganizacyjne witryny internetowe i blogi czy wręcz udzielając pracownikowi czasu wolnego z przeznaczeniem na samorozwój z wykorzystaniem Internetu.

Ale też, czego dowodzą rezultaty badań własnych, wiedza kadry kierowniczej i specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi na temat tego, że Internet jest narzędziem rozwoju, nie znajduje jak dotąd bezpośredniego przełożenia na sytuację zawodową uczącego się w sieci pracownika. Rezultaty tej nauki jest bowiem trudno zmierzyć. W wypadku korzystania z wielu narzędzi WWW (np. serwisy społecznościowe)

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

nie da się zastosować takich instrumentów ewaluacji, jakie służą ocenie szkoleń realizowanych technikami tradycyjnymi. Aktywność pracownika w sieci często umyka też cyfrowym mechanizmom jej śledzenia (Lovett, 2012: 385).

> Ten niedostatek narzędzi ewaluacyjnych sprawia, że organizacje, przez lata przyzwyczajone do formalnej oceny rezultatów rozwoju zasobów ludzkich, jak na razie, mimo iż korzystają z efektów rozwoju w Internecie, nie są zainteresowane przyznaniem tej formie rozwoju takiego samego statusu, jak tradycyjnym szkoleniom, w których uczestnictwo potwierdzane jest zaświadczeniami czy dyplomami (Wojtaszczyk, 2015: 49).

Instytucje korzystające z internetowych narzędzi rozwoju pracowników muszą jednak wziąć pod uwagę szereg niebezpieczeństw z tym związanych. Jednym z nich, od lat szeroko dyskutowanym, jest cyberprzemoc. Innym, coraz częściej akcentowanym, jest poczucie społecznej izolacji (odczuwane mimo posiadania wielu kontaktów w świecie wirtualnym), które ma destrukcyjny wpływ na tworzenie oraz utrwalanie kapitału relacyjnego. Dodatkowo osoby uczące się w sieci nie zawsze legitymują się wystarczającym poziomem kompetencji informacyjnych, do których zalicza się sprawne i skuteczne pozyskiwanie informacji, umiejętność krytycznej oceny informacji, twórcze (i właściwe) zastosowanie informacji. W razie zbyt niskiego poziomu kompetencji informacyjnej pracownika zdarzyć się zatem może, że nie będzie on umiał skonkretyzować swoich potrzeb informacyjnych, ocenić trafności pozyskanych informacji bądź wykorzystać nowej wiedzy w praktyce.

Biorąc jednak pod uwagę trendy rozwoju WWW oraz wzrost jego znaczenia dla działalności organizacji, można się spodziewać, że rola Internetu w procesach rozwoju zasobów ludzkich będzie coraz większa. Również przemiany społeczne związane z kształtowaniem się społeczeństwa informacyjnego rzutować będą na wzrost wykorzystania narzędzi internetowych przez pracowników. Zgodnie z przewidywaniami K. Schwaba, założyciela World Economic Forum,

> stoimy u progu technologicznej rewolucji, która gruntownie zmienia sposób, w jaki żyjemy, pracujemy i współistniejemy. W swojej skali, zakresie i kompleksowości transformacja ta będzie czymś, czego ludzkość dotychczas nie doświadczyła… (cyt. za: Furmanek, 2018: 56).

W końcu przecież już obecnie osoby, które chcą się rozwijać, mogą korzystać z takich rozwiązań, jak wirtualne hełmy czy okulary wirtualnej rzeczywistości. Narzędzia te pozwalają wzbogacać rzeczywistość realną o dodatkowe komponenty, wspierając chociażby naukę anatomii przez adeptów medycyny czy też szkolenie saperów, pilotów i kontrolerów lotu. Osoby, które chcą się rozwijać, mogą także wspólnie z wirtualnym doradcą zaplanować swoją ścieżkę edukacyjno-zawodową, na której straży stanie wirtualny asystent.

Nieuniknione wydaje się zatem monitorowanie, także przez badania naukowe, zastosowań WWW w różnych obszarach działalności organizacji, w tym również w zakresie rozwoju jej zasobów ludzkich. Chociaż charakter zrealizowanych badań własnych nie pozwala na uogólnienie ich wyników, to rezultaty stanowić mogą

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

przesłankę do podjęcia kolejnych analiz. Szczególnie interesujące do eksploracji wydają się następujące obszary badawcze:

- Znaczenie społeczności i relacji budowanych w świecie wirtualnym dla procesu rozwoju z wykorzystaniem narzędzi internetowych. Jednym z akcentowanych przez respondentów czynników o znacznym, ich zdaniem, wpływie na działania rozwojowe podejmowane w sieci jest istnienie wirtualnej społeczności oraz relacji występujących między jej członkami.
- Legalność treści rozwojowych wykorzystywanych w celach rozwojowych. Niektórzy z badanych wskazywali, że część treści rozwojowych pozyskiwanych jest przez pracowników ze źródeł internetowych, których legalność może budzić wątpliwości. Interesującym zatem zagadnieniem, zwłaszcza w świetle odpowiedzialności pracodawcy za naruszanie praw autorskich oraz licencji, może być sposób pozyskiwania treści rozwojowych.
- Różnice w sposobie korzystania z Internetu w celach rozwojowych między pracownikami reprezentującymi różne pokolenia. Na zagadnienie to uwagę zwracali uczestnicy badania, niemniej ich opinie w tym zakresie opierały się w dużej mierze na powszechnie panujących przekonaniach oraz własnych obserwacjach, nie były natomiast poparte wynikami rzetelnych badań empirycznych.
- Analiza efektywności działań rozwojowych podejmowanych w Internecie ze szczególnym uwzględnieniem wpływu takich czynników, jak: (1) postawa pracodawcy, (2) postawa pracownika, (3) formalne i nieformalne sposoby rozwoju, (4) równoległe stosowanie kilku narzędzi internetowych oraz (5) rodzaj działań rozwojowych podejmowanych w sieci.
- Możliwości zastosowania Internetu w kształtowaniu postaw i zachowań związanych nie tylko z pracą zawodową, ale też ze sferą życia prywatnego.

Mimo że powyżej wskazano zakresy potencjalnych badań, to autor musi przyznać, że żałuje, iż przynajmniej część z nich nie została rozwinięta w zrealizowanych na potrzeby niniejszej pracy badaniach empirycznych. Autor ma zatem nadzieję, że uda mu się w przyszłości przeprowadzić badania (tym razem ilościowe), w których udział wezmą nie specjaliści zarządzania zasobami ludzkimi, lecz osoby uczące się w Internecie. Dzięki nim, i zgodnie z ideą triangulacji danych pochodzących z różnych źródeł, możliwe będzie poznanie opinii pracowników, które pozwoli na zobiektywizowanie zebranych już informacji.

Do teorii, które mogą stanowić punkt wyjścia do pogłębionych badań na temat wykorzystania WWW w rozwoju zasobów ludzkich organizacji, należy konektywizm. Jeden z jego twórców zauważa bowiem, że

> w usieciowionym świecie sam sposób zdobywania […] informacji jest wart zbadania. Potrzeba oceny wartości czy przydatności nauczenia się czegoś jest metaumiejętnością, którą wykorzystujemy przed rozpoczęciem samego uczenia się […]. We współczesnym środowisku działanie często podejmowane jest bez indywidualnego uczenia się – jesteśmy zmuszeni do zasięgania informacji spoza zakresu naszej wiedzy podstawowej (Siemens, 2017: 21).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Bibliografia

Abbate J. (2000), *Inventing the Internet*, MIT Press, Cambridge, MA.

Ackoff R. (1973), *Science in the systems age: Beyond IE, OR, and MS*, „Operations Research", vol. 21, no. 3, s. 661–671.

Adamczewski P., Kuźdowicz P., Bartczak K. (2016), *Nowoczesne rozwiązania ICT w zarządzaniu wiedzą w organizacjach inteligentnych*, Texter, Warszawa.

Adamik A. (2013), *Organizacja w teoriach – ewolucja w sposobach postrzegania organizacji*, [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji – ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Agarwal R. (1982), *Organization and management*, Tata McGraw-Hill Education, New Delhi.

Agrawal V., Agrawal A., Agarwal S. (2016), *Assessment of factors for e-learning: An empirical investigation*, „Industrial and Commercial Training", vol. 48, no. 8, s. 409–415.

Ali G., Magalhaes R. (2008), *Barriers to implementing e-learning: A Kuwaiti case study*, „International Journal od Training and Development", vol. 12, no. 1, s. 36–53.

Allen M. (2010), *Corporate universities. Globalization and greater sophistication*, „Journal of International Management Studies", vol. 5, no. 1, s. 48–53, [za:] A. Różański (2014), *Rozwój zasobów ludzkich w organizacji*, Politechnika Lubelska, Lublin.

Anbuoli P. (2016), *Human resource management*, Laxmi Book Publication, Solapur.

Andrzejczak A. (2010), *Projektowanie i realizowanie szkoleń*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Andrzejewska A. (2015), *Dylematy funkcjonowania człowieka w wirtualnym świecie*, [w:] J. Bednarek, A. Andrzejewska (red.), *Cyberprzestrzeń, człowiek, edukacja. Dylematy społeczności cyfrowej*, Oficyna Wydawnicza „IMPULS", Kraków.

Antczak Z. (2014), *Wpływ narzędzi informatycznych na kierunki ewolucji funkcji personalnej w przedsiębiorstwach w Polsce w XXI wieku*, „Informatyka Ekonomiczna", nr 32, s. 11–23.

Ardichvili A. (2008), *Learning and knowledge sharing in virtual communities of practice: Motivators, barriers, and enablers*, „Advances in Developing Human Resources", vol. 10, no. 4, s. 541–554.

Armstrong M. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Armstrong M., Taylor S. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Babbie E. (2013), *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Bajcar B., Borkowska A., Czerw A., Gąsiorowska A., Nosal C. (2006), *Psychologia preferencji i zainteresowań zawodowych. Przegląd teorii i metod*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.

Bakiera L., Stelter Ż. (2011), *Leksykon psychologii rozwoju człowieka*, Difin, Warszawa.

Balasiewicz A., Błaut R., Chojnacki W. (2014), *Słownik pedagogiki pracy i organizacji*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Pułtusk–Warszawa.

Balcerowicz L. (1998), *Wolność i rozwój*, Wydawnictwo ZNAK, Kraków.

Bandura A. (2007), *Teoria społecznego uczenia się*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Barwińska D. (2009), *Uczenie się nieformalne i incydentalne w procesie całożyciowego uczenia się dorosłych*, [w:] A. Pakuła, M. Dudak (red.), *Edukacja ustawiczna dorosłych w europejskiej przestrzeni*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

kształcenia z perspektywy polskich doświadczeń, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
Baum A. (2014), *Konektywizm w edukacji społeczeństwa informacyjnego*, [w:] S. Kuruliszwili (red.), *Technologie informacyjne a zmiany współczesnej edukacji*, Oficyna Wydawnicza „IMPULS", Kraków.
Bednarek J., Lubina E. (2008), *Kształcenie na odległość – podstawy dydaktyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Bednarska N. (2015), *Wikipedia na uczelni i w szkole – przyszli nauczyciele o Wikipedii*, „Ruch Pedagogiczny", nr 1, s. 141–153.
Bednarski A. (2001), *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności Dom Organizatora, Toruń.
Bereźnicki E. (2004), *Podstawy dydaktyki*, Oficyna Wydawnicza „IMPULS", Kraków.
Berger L., Berger D (2004), *The talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing, & promoting your best people*, McGraw-Hill Education, New York.
Bertalanffy L. (1956), *General systems theory: General systems*, „Yearbook of Society for General Systems Research", vol. 1, s. 1–10.
Bhave D. (2014), *The invisible eye? Electronic performance monitoring and employee job performance*, „Personnel Psychology", vol. 67, no. 3, s. 605–635.
Białobłocki T., Moroz J. (2006), *Nowoczesne techniki informacji i komunikacji – rozwój i zastosowanie*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
Bidgoli H. (red.) (2004), *The Internet encyclopedia*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
Beliczyński J. (2011), *Praktyka i wiedza z zakresu zarządzania w starożytności*, „Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie", nr 871, s. 193–209.
Bielski M. (2002), *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
Bierema L., Hill J. (2005), *Virtual mentoring and HRD*, „Advances in Developing Human Resources", vol. 7, no. 4, s. 556–568.
Bierema L., Merriam S. (2002), *E-mentoring: Using computer mediated communication to enhance the mentoring process*, „Innovative Higher Education", vol. 26, no. 3, s. 211–227.
Bilgic H., Seferoglu S., Dogan D. (2016), *Digital natives in online learning environments: New bottle old wine – the design of online learning environments for today's generation*, [w:] M. Pinheiro, D. Simões (red.), *Handbook of research on engaging digital natives in higher education settings*, Information Science Reference, Hershey, PA.
Blegen H. (1968), *The system approach to the study of organizations*, „Acta Sociologica", vol. 11, no. 1–2, s. 12–30.
Bloor M., Wood F. (2006), *Keywords in qualitative methods*, Sage, London.
Boczukowska B. (2010), *Jak kształcić dorosłych – refleksje andragoga*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
Bohdziewicz P. (2008), *Kariery zawodowe w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie grupy zawodowej informatyków)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
Bolesta-Kukułka K. (1993), *Jak patrzeć na świat organizacji*, PWN, Warszawa.
Breunig K. (2016), *Limitless learning: Assessing social media use for global workplace learning*, „The Learning Organization", vol. 23, no. 4, s. 249–270.
Broadribb S., Carter Ch. (2009), *Using second life in human resource development*, „British Journal of Educational Technology", vol. 40, no. 3, s. 547–550.
Brown D. (2014), *Experiental approach to organizational development*, Pearson Education Limited, Harlow.
Brzezińska A. (2003), *Pojęcie zmiany rozwojowej*, [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*. t. 1: *Psychologia ogólna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
Brzeziński T. (red.) (2000), *Historia medycyny*, Wydawnictwo Lekarskie PZWL, Warszawa.
Brzostek-Pawłowska J. (2007), *Rola metadanych w upublicznianiu, promocji i interoperacyjności e-kontentu*, [w:] M. Dąbrowski, M. Zając (red.), *e-edukacja.net*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Bugalska A., Ostrowska I. (2017), *Zastosowanie Development Centre w praktyce – case study*, „Współczesne Problemy Zarządzania", nr 2, s. 21–55.
Butler C. (2000), *Is the Internet helping to create learning environments?*, „Campus-Wide Information Systems", vol. 17, no. 2, s. 44–49.
Cabanero-Johnson P., Berge Z. (2009), *Digital natives: Back to the future of microworlds in a corporate learning organization*, „The Learning Organization", vol. 16, no. 4, s. 290–297.
Calonge C. (2008), *Educational frontiers: Learning in a VIRTUAL WORLD*, „Educause Review", vol. 43, no. 5, s. 36–48.
Castells M. (2003), *Galaktyka internetu. Refleksje nad internetem, biznesem i społeczeństwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Cewińska J., Wojtaszczyk K. (2012), *Realne zarządzanie zasobami ludzkimi w wirtualnym świecie*, [w:] B. Mikuła (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej prof. zw. dra hab. Arkadiusza Potockiego*, Wydawnictwo Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
Chaberek M., Jezierski A. (red.) (2010), *Informatyczne narzędzia procesów logistycznych*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
Cheng F.F., Chiu Ch.Ch., Wu Ch.S., Tsaih D.Ch. (2017), *The influence of learning style on satisfaction and learning effectiveness in the asynchronous web-based learning system*, „Library Hi Tech", vol. 35, no. 4, s. 473–489.
Churchill N., Lewis V. (1987), *The five stages of small business growth*, „Harvard Business Review", vol. 3, s. 40–52.
Clarke A. (2007), *E-learning nauka na odległość*, Wydawnictwa Komunikacji i Łączności, Warszawa.
Coyle-Shapiro J., Conway N. (2009), *Exchange relationships. Examining psychological contracts and perceived organizational support*, „Journal of Applied Psychology", vol. 90, no. 4, s. 774–781.
Creswell J.W. (2013), *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
Czakon W. (2009), *Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji", nr 9, s. 13–17.
Czarkowski J. (2012), *E-learning dla dorosłych*, Difin, Warszawa.
Czernek K. (2015), *Wprowadzenie do badań jakościowych w naukach o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
DiNucci D. (1999), *Fragmented future*, „Print Magazine", vol. 32, s. 32–38, 221–222.
Dooley L. (2002), *HRD literature: Where is it published?*, [w:] T. Egan, S. Lynham (red.), *Proceedings of the academy of human resource development*, Bowling Green State University, no. 1.
Downs A. (1967), *Inside bureaucracy*, Little, Brown, Inc., Boston.
Drucker P. (2007), *The practice of management*, Elsevier, Burlington.
Dyląg W. (2013), *BHP w biurze*, Państwowa Inspekcja Pracy, Warszawa.
Evans Ch. (2008), *The effectiveness of m-learning in the form of podcast revision lectures in higher education*, „Computers & Education", vol. 50, s. 491–498.
Ferdous F., Manir Chowdhury M., Bhuiyan F. (2015), *Barriers to the implementation of human resource information systems*, „Asian Journal of Management Sciences & Education", vol. 4, no. 1, s. 33–42.
Flaherty J. (2005), *Coaching – Evoking excellence in others*, 2nd ed., Elsevier Butterworth–Heinemann, Amsterdam–Boston.
Frania M. (2017), *Nowe media, technologie i trendy w edukacji*, Oficyna Wydawnicza „IMPULS", Kraków.
Furmanek W. (2018), *Najważniejsze idee czwartej rewolucji przemysłowej (industrie 4.0)*, „Dydaktyka Informatyki", nr 13, s. 55–63.
Gajewski R. (2007), *Projekt ElaStan: e-samokształcenie potencjalnych telepracowników*, [w:] M. Dąbrowski, M. Zając (red.), *e-edukacja.net*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Garcia E., Elbeltagi I., Brown M., Dungay K. (2015), *The implications of a connectivist learning blog model and the changing role of teaching and learning*, „British Journal of Educational Technology", vol. 46, no. 4, s. 877–894.

Geissler H., Hasenbein M., Kanatouri S., Wegener R. (2014), *E-coaching: Conceptual and empirical findings of a virtual coaching programme*, „International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring", vol. 12, no. 2, s. 165–187.

Gikas J., Grant M. (2013), *Mobile computing devices in higher education: Student perspectives on learning with cellphones, smartphones & social media*, „Internet and Higher Education", vol. 19, s. 18–26.

Githens, R. (2007), *Older adults and e-learning: Opportunities and barriers*, „Quarterly Review of Distance Education" vol. 8, no. 4, s. 329–338.

Gospodarek T. (2015), *Systemy ERP. Modelowanie, projektowanie, wdrażanie*, Helion, Gliwice.

Górniak J., Worek B., Krupnik S. (2007), *Zastosowanie podejścia badań jakościowych w ewaluacji ex-post*, [w:] A. Haber (red.), *Ewaluacja ex-post. Teoria i praktyka badawcza*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Grace T. (2009), *Wikis as a knowledge management tool*, „Journal of Knowledge Management", vol. 13, no. 4, s. 67–74.

Greiner L. (1972), *Evolution and revolution as organizations grow*, „Harvard Business Review", vol. 50, no. 4, s. 37–46.

Grover A., Stewart D. (2010), *Defining interactive social media in an educational context*, [w:] Ch. Wankel (red.), *Cutting-edge social media approaches to business education: Teaching with LinkedIn, Facebook, Twitter, Second life, and blogs*, Information Age Publishing, Charlotte, NC.

Guerreschi C. (2006), *Nowe uzależnienia*, Salwator, Kraków.

Harrison R., Kessels J. (2014), *Human resources development in a knowledge economy: An organisational view*, [za:] J. Walton, C. Valentin (red.), *Human resources development*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.

Hendry Ch. (2011), *Human resources management – A strategic approach to employment*, Routledge, New York.

Heo G.M., Lee R. (2013), *Blogs and social network sites as activity systems: Exploring adult informal learning process through activity theory framework*, „Educational Technology & Society", vol. 16, no. 4, s. 133–145.

Holm A. (2012), *E-recruitment: Towards an ubiquitous recruitment process and candidate relationship management*, „Zeitschrift für Personalforschung", vol. 26, no. 3, s. 241–259.

Hussin H., Bunyarit F., Hussein R. (2009), *Instructional design and e-learning: Examining learners' perspective in Malaysian institutions of higher learning*, „Campus-Wide Information Systems", vol. 26, no. 1, s. 4–19.

Hyla M. (2007), *Przewodnik po e-learningu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Idenberg P. (1993), *Four styles of strategy development, long range planning*, „The Journal of the Strategic Planning Society", vol. 26, no. 6, s. 134–139.

Iwu C., Eme-Ukandu N., Allen-Ile C. (2016), *Effects of the use of Electronic Human Resource Management (E-HRM) within Human Resource Management (HRM) functions at universities*, „Acta Universitatis Danubius. Administratio", vol. 8, no. 1, s. 5–20.

Jabłoński W. (2012), *Sytuacje trudne w wywiadzie telefonicznym*, „Przegląd Socjologiczny", nr 61, s. 133–153.

Jackson M. (2002), *System approaches to management*, Kluwer Academic Publishers, New York.

Jamka B. (2011), *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Janasz S., Ensher E., Heun C. (2008), *Virtual relationships and real benefits: Using e-mentoring to connect business students with practicing managers*, „Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning", vol. 16, no. 4, s. 494–411.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Janczyk J. (2013), *Web 3.0 szansą dla edukacji w obszarze zastosowań wirtualnych instruktorów*, [w:] L. Zacher (red.), *Wirtualizacja – problemy, wyzwania, skutki*, POLTEXT, Warszawa.
Janiak A. (2017), *Determinanty jakości kształcenia kursów e-learningowych. Wyniki badań pilotażowych*, [w:] W. Heller, A. Janiak, M. Mikołajczyk, *E-learning jako przestrzeń komunikacji społecznej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań–Kalisz.
Jankowiak B. (2016), *Cyberprzemoc (cyberbullying) wśród młodzieży jako zachowanie ryzykowne*, [w:] N. Walter (red.), *Zanurzeni w mediach. Konteksty edukacji medialnej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań.
Jankowski D., Przyszczypkowski K., Skrzypczak J. (2007), *Podstawy edukacji dorosłych. Zarys problematyki*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań.
Jednoralska A. (2012), *Budowa i diagnoza organizacji uczących się*, [w:] B. Glinka, M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu – organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
Jemielniak D. (red.) (2012a), *Badania jakościowe – metody i narzędzia*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Jemielniak D. (red.) (2012b), *Badania jakościowe – metody i narzędzia*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Jędrych E. (2013), *Inwestowanie w pracowników – wyzwania dla menedżerów*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie", nr 1146, s. 89–98.
Jones N., O'Shea J. (2004), *Challenging hierarchies: The impact of e-learning*, „Higher Education", vol. 48, s. 379–395.
Juchnowicz M. (red.) (2014), *Zarządzanie kapitałem ludzkim – procesy, narzędzia, aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
Jurek J. (2016), *Wdrożenia informatycznych systemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Kast F., Rosenzweig J. (1979), *Organization and management: A system and contingency approach*, McGraw-Hill Education, New York.
Kawczyński S. (2007), *Problem plagiatowania w szkolnictwie wyższym. Charakterystyka elektronicznego systemu antyplagiatowego*, „E-mentor", nr 2(19).
Keskitalo T., Pyykkö E., Ruokamo H. (2011), *Exploring the meaningful learning of students in second life*, „Educational Technology & Society", vol. 14, s. 16–26.
Kilby T. (2001), *The direction of web-based training: A practitioner's view*, „The Learning Organization", vol. 8, no. 5, s. 194–199.
Kim J., Kizildag M. (2011), *M-learning: Next generation hotel training system*, „Journal of Hospitality and Tourism Technology", vol. 2, no. 1, s. 6–33.
Kirkpatrick D. (2010), *The Facebook effect: The inside story of the company that is connecting the world*, Simonn & Schuster Paperbacks, New York.
Kisielnicki J. (2008), *Zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
Klichowski M. (2017), *Learning in CyberParks*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań.
Kociatkiewicz J., Kostera M. (2014), *Zaangażowane badania jakościowe*, „Problemy Zarządzania", nr 12(1), s. 9–17.
Konecki K. (2000), *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Konieczny O. (red.) (2007), *Inwestycja w kadry. Perspektywa instytucji szkoleniowych*, WYG International, Warszawa.
Kos-Łabędowicz J. (2015), *Internet jako źródło informacji w decyzjach nabywczych konsumenta*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
Kossowska M., Sołtysińska I. (2002), *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Kotarbiński T. (1965), *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy Imienia Ossolińskich, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław–Warszawa–Kraków.
Kotuła S. (2007), *Web 2.0 – współczesny paradygmat internetu*, [w:] M. Sokołowski (red.), *Oblicza internetu – architektura komunikacyjna Sieci*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Elblągu, Elbląg.
Kozielecki J. (2000), *Koncepcje psychologiczne człowieka*, Wydawnictwo Akademickie „Żak", Warszawa.
Koźmiński A., Latusek-Jurczak D. (2017), *Rozwój teorii organizacji od systemu do sieci*, POLTEXT, Warszawa.
Koźmiński A., Piotrowski W. (red.) (2004), *Zarządzanie – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Kożuch B. (2010), *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa.
Kożusznik B. (2014), *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
Kożusznik B., Adamiec M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor – kreator – inspirator*, Akade, Katowice.
Krawiec W., Kubiak D. (2011), *Organizacja e-księgowości w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego", nr 625, s. 563–578.
Król H. (2006a), *Istota rozwoju kapitału ludzkiego organizacji*, [w:] H. Król, A. Ludwiczyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi – tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Król H. (2006b), *Kapitał ludzki organizacji*, [w:] H. Król, A. Ludwiczyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi – tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Kuruliszwili S. (2014), *Technologia informacyjna determinantem zmian edukacyjnych*, [w:] S. Kuruliszwili (red.), *Technologie informacyjne a zmiany współczesnej edukacji*, Oficyna Wydawnicza „IMPULS", Kraków.
Kuruliszwili S. (2015), *Internet – wielość narzędzi, bogactwo danych, siła przekazu. Szanse i zagrożenia*, [w:] M. Tanaś, S. Galanciak (red.), *Cyberprzestrzeń, człowiek, edukacja. Cyfrowa przestrzeń kształcenia*, Oficyna Wydawnicza „IMPULS", Kraków.
Kuruliszwili S. (2016), *Technologie informacyjne a andragogika – edukacyjne wyzwania współczesności*, Instytut Rozwoju Służb Społecznych, Warszawa.
Kuś J., Stefańska K., Bukowska A. (2015), *Metodologia badań psychologicznych prowadzonych w przestrzeni Internetu*, „Studia Metodologiczne", nr 34, s. 210–237.
Kwiatkowska D., Dąbrowski M. (2012), *Dojrzałość technologiczna uczniów w świetle wyników badań ankietowych*, „E-mentor", nr 1(43), s. 4–16.
Laskus M. (2005), *Uwięzieni w sieci*, „Chip", nr 11.
Lau J. (2011), *Kompetencje informacyjne w procesie uczenia się przez całe życie. Wytyczne*, Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, Warszawa.
Ledzińska M., Czerniawska M. (2011), *Psychologia nauczania – ujęcie poznawcze*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Lee K. (2012), *Augmented reality in education and training*, „TechTrends", vol. 56, no. 2, s. 13–21.
Listwan T. (2002), *Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
Little B. (2010), *E-learning flowers in the UK*, „Industrial and Commercial Training", vol. 42, no. 3, s. 135–138.
Lizak D., Goździalska A., Seń M., Jaśkiewicz J., Satora R. (2014), *Promocja zdrowia i edukacja zdrowotna – obowiązek czy wyzwanie dla pracowników ochrony zdrowia w XXI w.?*, [w:] A. Goździalska, J. Jaśkiewicz, G. Dębska (red.), *Działania opiekuńcze w profilaktyce i terapii*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków.
Lorens R. (2011), *Nowe technologie w edukacji*, Wydawnictwa Szkolne PWN, Warszawa–Bielsko-Biała.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Lovett J. (2012), *Sekrety pomiarów w mediach społecznościowych*, Helion, Gliwice.
Lubina E. (2007), *M-learning – marzenia szaleńców czy długie ramię e-learningu*, [w:] M. Dąbrowski, M. Zając (red.), *e-edukacja.net*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa.
Łaguna M. (2004), *Szkolenia, jak je prowadzić, by…*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
Łuczak P. (2014), *Uczestnicy procesu szkolenia źródłem barier utrudniających wykorzystanie e-learningu*, „Dokonania Młodych Naukowców", nr 3, s. 534–540.
Machaczka J. (1998), *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków.
Małachowski W. (2006), *Outplacement jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi*, ORGMASZ, Warszawa.
Małecka M., Mirecka M. (2014), *Zastosowanie moderacji jako metody pracy z osobami dorosłymi*, [w:] A. Szostkiewicz (red.), *Uczenie się przez całe życie. Rozwój – kariera – partycypacja społeczna*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń.
Marcial D., Caballero R.D.B., Rendal J.B., Patrimonio G. (2015), *„I am offline": Measuring barriers to open online learning in the Philippines*, „Information Technologies and Learning Tools", vol. 45, no. 1, s. 28–41.
Marciniak J. (red.) (2013), *Human resources*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
Marler J., Fisher S. (2013), *An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management*, „Human Resource Management Review", vol. 23, s. 18–36.
Masłyk-Musiał E. (2014), *Organizacja w zmianach – perspektywa konsultanta*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
Masson R., Rennie F. (2008), *E-learning and social networking handbook: Resources for higher education*, Routledge, New York.
Mathews P. (2006), *The role of mentoring in promoting organizational competitiveness*, „Competitiveness Review: An International Business Journal", vol. 16, no. 2, s. 158–169.
Matthews J., Megginson D., Surtees M. (2007), *Rozwój zasobów ludzkich*, Helion, Gliwice.
Maxwell J. (1996), *Qualitative research design. An interactive approach*, „Applied Social Research Methods Series", vol. 41, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
Mazur B. (2014), *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi*, [w:] J. Stachowicz, M. Nowicka-Skowron, L. Voronina (red.), *Rozwój organizacji i regionu wyzwaniem dla ekonomii i nauk o zarządzaniu*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora", Lublin–Toruń.
McKenna E., Beech N. (1997), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner i Ska, Warszawa.
McNamara H. (2011), *The rise of e-coaching*, „Training Journal", vol. 05, s. 66–70.
Meger Z. (2012), *Nowe narzędzia edukacyjne w sieciach społecznościowych*, [w:] M. Dąbrowski, M. Zając (red.), *E-learning – narzędzia i praktyka*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa.
Migacz M. (2015), *Neurony lustrzane w ławce szkolnej*, [w:] W. Sikorski (red.), *Neuroedukacja. Jak wykorzystywać potencjał mózgu w procesie uczenia się*, Dobra Literatura, Słupsk.
Mikołajczyk K. (2012), *Specyfika procesu dydaktycznego w e-learningu na przykładzie wykładów online w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie*, [w:] M. Dąbrowski, M. Zając (red.), *E-learning – narzędzia i praktyka*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa.
Mikuła B. (2006), *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
Milkovich G., Boudreau J. (1988), *Personel/human resources management: A diagnostic approach*, BPI – Irwing, Homewood, IL.
Miyazoe T., Anderson T. (2010), *Learning outcomes and students' perceptions of online writing: Simultaneous implementation of a forum, blog, and Wiki in an efl blended learning setting*, „System

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

– an International Journal of Educational Technology and Applied Linguistics", vol. 38, no. 2, s. 185–199.
Morbitzer J. (2016), *Współczesna przestrzeń obecności człowieka – między realnością a wirtualnością*, „Zeszyty Naukowe. Pedagogika", nr 13, s. 59–68.
Morgan L. (2012), *Generation Y, learner autonomy and the potential of Web 2.0 tools for language learning and teaching*, „Campus-Wide Information Systems", vol. 29, no. 3, s. 166–176.
Moroz M. (2010), *Elektroniczna administracja – usługi publiczne dla przedsiębiorstw w Polsce. Stan obecny i perspektywy*, [w:] J. Lichtarski (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
Neumann G., Krzyżaniak S. (2006), *The ECR e-coach: A virtual coaching environment to improve understanding and implementation of efficient consumer response in practice*, [w:] E. Blümel, E. Ginters (red.), *Annual proceedings of Vidzeme University College: ICTE in regional development*, Vidzeme University College, Valmiera.
Newell S. (2005), *Recruitment and selection*, [w:] S. Bach (red.), *Managing human resources*, Blackwell Publishing, Oxford.
Nikodemska J. (2011), *Jak nas psuje Facebóg*, „Focus", nr 2(185), s. 34.
Nikolaou I. (2014), *Social networking Web sites in job search and employee recruitment*, „International Journal of Selection and Assessment", vol. 22, no. 2, s. 179–189.
Noskova T., Pavlova T., Yakovleva O. (2016), *Social media for shaping professional experience of master degree students*, [w:] E. Smyrnova-Trybulska (red.), *E-learning vol. 8. E-learning methodology – implementation and evaluation*, University of Silesia in Katowice, Katowice–Cieszyn.
Nowe technologie w uczeniu. Raport z badania (2013), Obserwatorium Zarządzania, Warszawa.
Nycz M. (2005), *Hurtownie materiału dydaktycznego w systemie nauczania wirtualnego*, [w:] M. Nycz, M. Owoc (red.), *Pozyskiwanie wiedzy i zarządzanie wiedzą*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu", Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
Ogrodowczyk A. (2005), *Wykorzystanie Internetu w procesie edukacji ustawicznej*, [w:] M. Sokołowski (red.), *Oblicza Internetu. Internet a globalne społeczeństwo informacyjne*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Elblągu, Elbląg.
Okoń W. (1999), *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, Wydawnictwo Akademickie „Żak", Warszawa.
Olejniczak Z., Nowak J., Grabara J. (2004), *Systemy informatyczne w organizacji. Procesy biznesowe a informatyzacja administracji publicznej*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa.
Oleksyn T. (2014), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
Pacholski M., Słaboń A. (2010), *Słownik pojęć socjologicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
Palka S. (2006), *Humanistyczne podejście w badaniach pedagogicznych i praktyce pedagogicznej*, [w:] M. Kubinowski, M. Nowak (red.), *Metodologia pedagogiki zorientowanej humanistycznie*, Oficyna Wydawnicza „IMPULS", Kraków.
Pappu A., Rudnicky A. (2014), *Learning situated knowledge bases through dialog*, „INTERSPEECH", s. 120–124.
Pasikowski S. (2015), *Czy wielkość jest niezbędna? O rozmiarze próby w badaniach jakościowych*, „Przegląd Badań Edukacyjnych", nr 21(2), s. 195–211.
Payne A. (2006), *Handbook of CRM. Achieving excellence in customer management*, Elsevier, Oxford.
Parry E., Tyson S. (2011), *Desired goals and actual outcomes of e-HRM*, „Human Resource Management Journal", vol. 21, no. 3, s. 335–354.
Peter S., Bacon E., Dastbaz M. (2010), *Adaptable, personalised e-learning incorporating learning styles*, „Campus-Wide Information Systems", vol. 27, no. 2, s. 91–100.
Petty G. (2005), *Nowoczesne nauczanie. Praktyczne wskazówki i techniki dla nauczycieli, wykładowców i szkoleniowców*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Pilch T., Bauman T. (2001), *Zasady badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Naukowe „Żak", Warszawa.
Pilipczuk P. (2012), *Współczesna mitologia coachingu*, Helion, Gliwice.
Piotrkowski K. (2006), *Organizacja i zarządzanie*, AlmaMer Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa.
Plebańska M. (2011), *E-learning, tajniki edukacji na odległość*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
Plebańska M. (2013), *Platforma e-learningowa jako trzon systemu zarządzania wiedzą pracowników*, edu-Libri, Warszawa.
Plebańska M., Kula I. (2011), *E-learning – treści, narzędzia, praktyka*, AlmaMer Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa.
Pluta-Olearnik M. (2006), *Rozwój usług edukacyjnych w erze społeczeństwa informacyjnego*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
Pocztowski A. (1998), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków.
Pocztowski A. (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
Pocztowski A. (2008), *Istota talentu i zarządzania talentami*, [w:] A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
Pocztowski A. (red.) (2007), *Funkcja personalna. Diagnoza i kierunki zmian*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
Poell R. (2014), *Workplace learning theories and practices*, [w:] J. Walton, C. Valentin (red.), *Human resources development: Practices and orthodoxies*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
Popiel I. (2015), *Aspekty pojęciowe kapitału ludzkiego i jego znaczenie*, „Studia Prawno-Ekonomiczne", t. XCV, s. 301–315.
Potocki A., Gach D. (2004), *Psychosocjologiczne uwarunkowania komputerowego wspomagania pracy zespołowej*, [w:] E. Niedzielska, H. Dudycz, M. Dyczkowski (red.), *Nowoczesne technologie informacyjne w zarządzaniu*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu", Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
Półturzycki J. (1999), *Dydaktyka dla nauczycieli*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
Price A. (2011), *Human resources management*, 4th ed., Engage Learning EMEA, Hamphshire.
Quinn R., Cameron K. (1983), *Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence*, „Management Science", vol. 29, no. 1, s. 33–51.
Rae L. (2006a), *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
Rae L. (2006b), *Efektywne szkolenie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
Rae L. (2015), *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
Ribbers A., Waringa A. (2012), *E-coaching: Theory and practice for a new online approach to coaching*, Routlege, New York.
Robbins S., DeCenzo D. (2002), *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
Roberts G., Sambrook S. (2014), *Social networking and HRD*, „Human Resource Development International", vol. 17, no. 5, s. 577–587.
Rosenberg M. (2006), *Beyond e-learning*, Pfeiffer a Wiley Imprint, San Francisco.
Rowell R. (2011), *YouTube: The company and its founders*, ABDO Publishing Company, Edina, MN.
Różański A. (2014), *Rozwój zasobów ludzkich w organizacji*, Politechnika Lubelska, Lublin.
Sanchez-Casado N., Navarro J.G.C., Wensley A., Tomaseti-Solano E. (2016), *Social networking sites as a learning tool*, „The Learning Organization", vol. 23, no. 1, s. 23–42.
Sarkar N., Ford W., Manzo Ch. (2017), *Engaging digital natives through social learning: Systemics*, „Cybernetics and Informatics", vol. 15, no. 2, s. 1–5.
Scarpello V. (red.) (2008), *The handbook of human resource management education*, Sage Publications, Los Angeles.
Schaffer R. (2010), *Psychologia rozwojowa. Podstawowe pojęcia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
Schwald B., de Laval B. (2003), *An augmented reality system for training and assistance to maintenance in the industrial context*, „Journal of WSCG", vol. 11, no. 1–3, s. 3–7.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Senge P. (1998), *Piąta dyscyplina*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
Shelest O. (2016), *Inwestowanie w szkolenia – ryzyko pracownika?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", nr 1(108), s. 25–40.
Siemens G. (2005), *Connectivism: A learning theory for the digital age*, „International Journal of Instructional Technology and Distance Learning", vol. 2, no. 1, s. 3–10.
Siemens G. (2017), *Konektywizm – teoria uczenia dla epoki cyfrowej*, [w:] Ł. Badowski (red.), *Konferencja Pokazać-Przekazać*, Centrum Nauki Kopernik, Warszawa.
Skibińska M., Kwiatkowska W., Majewska K. (2014), *Aktywność uczących się w przestrzeni Internetu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń.
Sloman M. (2014), *Nowe zjawiska w świecie szkoleń*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
Small G., Vorgan G. (2011), *iMózg. Jak przetrwać technologiczną przemianę współczesnej umysłowości*, Vesper, Poznań.
Smyrnova-Trybulska E. (2018), *Technologie informacyjno-komunikacyjne i e-learning we współczesnej edukacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
Sokołowska E. (2013), *Psychologia kształcenia – podstawowe założenia teoretyczne i prawidłowości*, [w:] E. Sokołowska (red.), *Psychologia wspierania rozwoju i kształcenia*, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa.
Solarczyk-Ambrozik E. (2004), *Kształcenie ustawiczne w perspektywie globalnej i lokalnej. Między wymaganiami rynku a indywidualnymi strategiami edukacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań.
Sosnowski T. (2012), *Doceńmy badania eksploracyjne*, „Roczniki Psychologiczne", t. XV, nr 3, s. 51–55.
Stabryła A. (1995), *Rozwój jako przedmiot zarządzania*, [w:] P. Buła (red.), *Rozwój organizacji – księga jubileuszowa dla uczczenia 50-lecia działalności naukowej Profesora Jerzego Trzcienieckiego*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
Stabryła A. (2014), *Analiza zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa w kontekście innowacyjności*, „Studia Ekonomiczne", nr 183, cz. 2, s. 173–184.
Stephenson J., Brown C., Griffin D. (2008), *Electronic delivery of lectures in the university environment: An empirical comparison of three delivery styles*, „Computers & Education", vol. 50, s. 640–651.
Strelau J., Doliński D. (red.) (2015), *Psychologia akademicka*, t. 2, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
Strużycki M. (red.) (2014), *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
Strużyna J., Bratnicki M., Majowska M., Ingram T. (2008), *Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice.
Sutherland J., Canwell D. (2007), *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi – najważniejsze teorie, pojęcia, postacie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Szałkowski A. (red.) (2002), *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*, POLTEXT, Warszawa.
Szałkowski A. (red.) (2005), *Rozwój kapitału intelektualnego współczesnej organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
Szeloch Z. (1998), *Strategia personalna przedsiębiorstwa*, [w:] Z. Janowska (red.), *Zarządzanie personelem w praktyce gospodarczej*, Absolwent, Łódź.
Szewczyk A. (2007), *Społeczeństwo informacyjne – problemy rozwoju*, Difin, Warszawa.
Szpunar M. (2017), *Imperializm kulturowy internetu*, Instytut Dziennikarstwa, Mediów i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
Sztabiński P., Sawiński Z., Sztabiński F. (2005), *Fieldwork jest sztuką*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk, Warszawa.
Sztompka P. (2012), *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo ZNAK, Kraków.
Ślusarz A. (2016), *Distance education research fields and methods*, [w:] E. Smyrnova-Trybulska (red.), *E-learning vol. 8. E-learning methodology: Implementation and evaluation*, University of Silesia in Katowice, Katowice–Cieszyn.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Świerczyńska-Kaczor U. (2013), *Hobbit, smoki i centaury – możliwość zastosowania gier online w edukacji*, [w:] L. Zacher (red.), *Wirtualizacja – problemy, wyzwania, skutki*, POLTEXT, Warszawa.
Thomas K., Akdere M. (2013), *Social media as collaborative media in workplace learning*, „Human Resource Development Review", vol. 12, no. 3, s. 329–344.
Thompson L., Jeffries M., Topping K. (2010), *E-mentoring for e-learning development*, „Innovations in Education and Teaching International", vol. 47, no. 3, s. 305–315.
Topol P. (2011), *Nauka języka w Second Life? Tak! Ale czym?*, [w:] M. Dąbrowski, M. Zając (red.), *Koncepcje i praktyka e-edukacji*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa.
Topol P. (2013a), *Funkcjonalność edukacyjna wirtualnych światów*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań.
Topol P. (2013b), *Środowisko akademickie w Second Life – grupy, kursy i programy akademickie*, „E-mentor", nr 3(50), s. 44–51.
Tozman R. (2012), *Learning on demand: How evolution of the Web is shaping the future of learning*, American Society for Training and Development, Alexandria.
Trinkle D.A., Merriman D.A. (red.) (2006), *The history highway, a 21st century guide to Internet resources*, M.E. Sharpe Inc., Armonk, NY.
Trutkowski C. (2016), *Training needs analysis and national training strategies*, Centre of Expertise for Local Government Reform, Strasbourg.
Tyrańska M. (red.) (2012), *Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa.
Wagner J. (2011), *Kształcenie na odległość wspomagane komputerowo jako element procesu edukacji pedagogów*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
Walat W. (2010), *Poszukiwanie nowego modelu edukacji w oparciu o idee kognitywizmu i konstruktywizmu*, „Edukacja – Technika – Informatyka", nr 1(1), s. 123–135.
Waring R., Buchanan F. (2010), *Social networking Web sites: The legal and ethical aspects of pre-employment screening and employee surveillance*, „Journal of Human Resources Education", vol. 4, no. 2, s. 14–23.
Wiatrowski Z. (2005), *Podstawy pedagogiki pracy*, Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej, Bydgoszcz.
Wieczerzycki W. (red.) (2012), *E-logistyk@*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
Wilsz J. (2008), *Rozwój człowieka dorosłego i zmiany dokonujące się w jego osobowości*, [w:] Z. Wiatrowski, I. Mandrzejewska-Smól, A. Aftański (red.), *Pedagogika pracy i andragogika*, Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna we Włocławku, Włocławskie Towarzystwo Naukowe, Włocławek.
Wodecki A. (2008), *Second Life Uniwersytetu*, [w:] M. Dąbrowski, M. Zając (red.), *E-edukacja dla rozwoju społeczeństwa*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa.
Wojtaszczyk K. (2012), *Employer branding czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
Wojtaszczyk K. (2015), *Samokształcenie w mediach społecznościowych narzędziem rozwoju zasobów ludzkich organizacji*, [w:] M. Makowiec (red.), *Wybrane problemy w kształtowaniu zachowań organizacyjnych*, Katedra Zachowań Organizacyjnych – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
Wojtaszczyk K., Mizera-Pęczek P. (2016), *Propozycja wartości zatrudnienia a zaangażowanie pracowników sektora kultury*, Wydawnictwo Stowarzyszenia Innowatorów Zarządzania, Łódź.
Woodman R. (2005), *Organization development and change*, [w:] S. Cartwright (red.), *The Blackwell Encyclopedia of Management*, t. 5: *Human resources management*, Blackwell Publishing, Chichester, West Sussex.
Zając M. (2009), *Using learning styles to personalize online learning*, „Campus-Wide Information Systems", vol. 26, no. 3, s. 256–265.
Zakrzewska-Bielawska A. (red.) (2017), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Zeffane R. (2009), *Pride and commitment in organizations: Exploring the impact of satisfaction and trust climate*, „Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai", vol. 51, [za:] A. Rudzewicz (2017), *Zaufanie w przedsiębiorstwie – znaczenie i pomiar*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance" XV, nr 2, cz. 1, s. 291–304.
Zieleniewski J. (1976), *Organizacja zespołów ludzkich – wstęp do teorii organizacji i kierowania*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
Zimniewicz K. (2001), *Podstawy zarządzania*, Holding Edukacyjny – Paweł Pietrzyk, Poznań.
Zioło K. (2014), *Formy doskonalenia kapitału ludzkiego determinantą rozwoju organizacji*, [w:] E. Kulej-Dudek, P. Pypłacz, K. Smoląg (red.), *Rozwój i doskonalenie funkcjonowania organizacji – aspekty teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
Żarczyńska-Dobiesz A. (2008), *Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie*, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer Polska, Kraków.

Wykaz źródeł internetowych

Aamoth D. (2011), *A brief history of Skype*, http://techland.time.com/2011/05/10/a-brief-history-of--skype/ (dostęp: 5.08.2015).
Apple – iCloud, http://www.apple.com/pl/icloud/ (dostęp: 2.01.2017).
Boni M. (2011), *Modzi 2011*, http://www.obserwatoriumkultury.pl/files/study/raport_modzi_2011_copy2.pdf (dostęp: 5.08.2015).
Czym jest pinterest, https://about.pinterest.com/pl (dostęp: 2.02.2018).
Dolliver M. (2016), *Global Millennials 2016: Gauging the digital behavior of young adults around the world*, https://www.emarketer.com/Report/Global-Millennials-2016-Gauging-Digital-Behavior-of-Young-Adults-Around-World/2001852 (dostęp: 19.09.2016).
Dziubińska M., Wierzbicka A. (2012), *Dobry scenariusz, niezły reżyser – czynniki sukcesu w tworzeniu kursu e-learningowego*, „E-edukacja", http://www.e-edukacja.net/osma/referaty/Sesja_2c_2.pdf (dostęp: 26.12.2018).
FB Newsroom: Products, http://newsroom.fb.com/products/ (dostęp: 2.02.2018).
Fleerackers T., *Web 1.0 vs Web 2.0 vs Web 3.0 vs Web 4.0 vs Web 5.0 – A bird's eye on the evolution and definition*, https://flatworldbusiness.wordpress.com/flat-education/previously/web-1-0-vs-web-2-0-vs-web-3-0-a-bird-eye-on-the-definition/ (dostęp: 16.12.2016).
Gdak S. (2009), *Portal, wortal, serwis, strona, blog z czym to się je*, https://www.blog.gdaq.pl/?p=2024 (dostęp: 3.05.2018).
Grzegorczyk G. (2011/2012), *Konektywizm – teoria uczenia się w epoce cyfrowej*, „Oświata Mazowiecka – Biuletyn Informacyjny Kuratorium Oświaty w Warszawie", http://www.kuratorium.waw.pl/ftp/dokumenty/oswiata_mazowiecka/om_05-10-12-2011-01-2012.pdf (dostęp: 11.12.2018).
Instagram about us, https://www.instagram.com/about/faq/ (dostęp: 2.02.2018).
Internet hall of fame – innovator Tim Berners-Lee, http://internethalloffame.org/inductees/tim-berners-lee (dostęp: 5.08.2015).
Internet Live Stats, http://www.internetlivestats.com/internet-users/ (dostęp: 21.05.2018).
Jędrzejczyk W. (2018), *Zarządzanie zasobami ludzkimi 4.0*, https://www.wz.pw.edu.pl/index.php/content/download/5997/37179/file/ZZL%204.0_Waldemar_Jędrzejczyk.pdf (dostęp: 28.05.2019).
Laningham S. (2006), *developerWorks interviews: Tim Berners-Lee*, http://www.ibm.com/developerworks/podcast/dwi/cm-int082206txt.html (dostęp: 5.08.2015).
Malik A. (2011), *Prawdziwy początek internetu w Polsce – sensacyjne odkrycie*, http://www.komputerswiat.pl/nowosci/wydarzenia/2011/40/prawdziwy-poczatek-internetu-w-polsce-nieznany-fakt.aspx (dostęp: 1.05.2015).
mDokumenty – w Administracji Publicznej, https://www.gov.pl/cyfryzacja/mdokumenty (dostęp: 2.02.2018).
O Tumblr, https://www.tumblr.com (dostęp: 7.09.2016).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Od papierowej do cyfrowej Polski, https://www.gov.pl/cyfryzacja/od-papierowej-do-cyfrowej-polski (dostęp: 2.02.2018).
Oikarinen J., *Founding IRC*, „mIRC", http://www.mirc.com/jarkko.html (dostęp: 4.08.2015).
Petronzio M. (2012), *A brief history of instant messaging*, http://mashable.com/2012/10/25/instant-messaging-history/ (dostęp: 28.07.2015).
Program Zintgrowanej Informatyzacji Państwa, https://www.gov.pl/cyfryzacja/program-zintegrowanej-informatyzacji-panstwa (dostęp: 2.02.2018).
Rafa J. (1999), *Internet w Polsce – historia, stan obecny i perspektywy rozwoju. Konferencja „Obywatele Internetu", Trzebinia 29 czerwca 1999*, http://rafa.eu.org/papers/trzebinia.html (dostęp: 12.08.2015).
Słownik Języka Polskiego PWN, http://sjp.pwn.pl/szukaj/rozwój.html (dostęp: 4.06.2017).
Snap Inc, https://www.snap.com/en-US/ (dostęp: 2.02.2018).
Social learning survey results, http://masie.com/Surveys/social-learning-survey-results.html (dostęp: 22.12.2014).
Sosnowski P. (2018), *1700 kandydatów podpowiada firmom co zmienić w rekrutacji*, http://interview-me.pl/blog/badanie-kandydatow (dostęp: 25.01.2019).
Statista – The Statistics Portal, https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/ (dostęp: 21.05.2018).
Twitter about company, https://about.twitter.com/company (dostęp: 11.01.2017).
UMCS w Second Life, http://secondumcs.blogspot.com (dostęp: 7.12.2018).
UNESCO a Zrównoważony Rozwój, http://www.unesco.pl/edukacja/dekada-edukacji-nt-zrownowazonego-rozwoju/unesco-a-zrownowazony-rozwoj/ (dostęp: 4.05.2017).
What is Computer Based Assessment, https://www.proprofs.com/c/lms/what-is-computer-based-assessment/ (dostęp: 3.05.2018).
Wikipedia: Społeczność wikipedystów, https://pl.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Społeczność_wikipedystów (dostęp: 3.05.2018).
Worldometers – Real Time World Statistics, http://www.worldometers.info/world-population/world-population-by-year/ (dostęp: 21.05.2018).
Zych B. (2017), *Rekrutacja 5.0, czyli nowy trend w pozyskiwaniu talentów IT*, https://hrstandard.pl/2017/05/02/rekrutacja-5-0-czyli-nowy-trend-pozyskiwaniu-talentow-it/ (dostęp: 28.03.2019).

Wykaz aktów prawnych

Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2018 r., poz. 1668).
Ustawa z dnia 26 stycznia 2018 r. o zmianie ustawy o Krajowym Rejestrze Sądowym oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2018 r., poz. 398).
Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz.U. z 1994 r. Nr 24, poz. 83).
Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz.U. z 1994 r. Nr 121, poz. 591).
Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (Dz.U. z 1992 r. Nr 21, poz. 86).
Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz.U. z 1991 r. Nr 80, poz. 350).
Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 8 sierpnia 2011 r. w sprawie obszarów wiedzy, dziedzin nauki i sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych (Dz.U. z 2011 r. Nr 179, poz. 1065).
Rozporządzenie Ministra Pracy i Gospodarki z dnia 27 lipca 2004 r. w sprawie szkolenia z dziedziny Bezpieczeństwa i Higieny Pracy (Dz.U. z 2004 r. Nr 180, poz. 1860).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Spis tabel

Tabela 1.1.	Różnice między zarządzaniem zasobami ludzkimi a zarządzaniem kapitałem ludzkim	17
Tabela 1.2.	Rodzaje zasobów osobistych wnoszonych przez pracowników do organizacji	18
Tabela 1.3.	Przykładowe instrumenty rozwoju zasobów ludzkich – klasyfikacja ze względu na miejsce szkolenia	41
Tabela 2.1.	Charakterystyka poszczególnych generacji sieci Web	51
Tabela 2.2.	Klasyfikacja narzędzi internetowych wspierających rozwój zasobów ludzkich – z perspektywy kolejnych generacji sieci Web	62
Tabela 2.3.	Determinanty rozwoju zasobów ludzkich z wykorzystaniem narzędzi internetowych	70
Tabela 3.1.	Robocze definicje pojęć	79
Tabela 3.2.	Etapy zrealizowanych badań empirycznych	83
Tabela 3.3.	Podstawowe informacje o respondentach	98
Tabela 4.1.	Częstotliwość wykorzystania poszczególnych grup narzędzi internetowych wspierających rozwój zasobów ludzkich w branżach, w których funkcjonują badane organizacje	110
Tabela 4.2.	Częstotliwość wykorzystania poszczególnych grup narzędzi internetowych wspierających rozwój zasobów ludzkich	111
Tabela 4.3.	Czynniki determinujące wykorzystanie Internetu przez pracowników w celach rozwojowych	131
Tabela 4.4.	Porównanie czynników determinujących wykorzystanie Internetu przez pracowników w celach rozwojowych obecnych w literaturze przedmiotu oraz ujawnionych w badaniach	136
Tabela 4.5.	Ograniczenia i problemy wynikające z istoty Internetu związane z wykorzystaniem przez pracowników narzędzi WWW w celach rozwojowych	137
Tabela 4.6.	Stosunek pracodawcy do działań rozwojowych podejmowanych w Internecie przez pracowników jego organizacji	143
Tabela 4.7.	Miary rozwoju organizacji, w których – w opinii badanych – odzwierciedlenie znajduje rozwój z wykorzystaniem WWW	155

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Spis rysunków

Rysunek 1.1.	Organizacja jako system z perspektywy teorii kontyngencji	13
Rysunek 1.2.	Organizacja jako system w ujęciu H. Leavitta	14
Rysunek 1.3.	Organizacja jako system w ujęciu M. Bielskiego	15
Rysunek 1.4.	Rodzaje zmian o charakterze rozwojowym	20
Rysunek 1.5.	Style rozwoju organizacji	22
Rysunek 1.6.	Doskonalenie organizacji w XXI wieku	26
Rysunek 1.7.	Rodzaje działań podejmowanych w celu rozwoju zasobów ludzkich	28
Rysunek 1.8.	Rozwój zasobów ludzkich a zarządzanie zasobami ludzkimi	40
Rysunek 2.1.	Kamienie milowe w rozwoju Internetu	48
Rysunek 2.2.	Etapy rozwoju systemów klasy ERP	54
Rysunek 2.3.	Wykorzystanie Internetu do realizacji funkcji personalnej	59
Rysunek 2.4.	Wzajemne przenikanie się narzędzi internetowych	61
Rysunek 2.5.	Rodzaje encyklopedii funkcjonujących w oparciu o silnik Wiki	62
Rysunek 4.1.	Udział procentowy internetowych narzędzi rozwoju zasobów ludzkich w ogóle narzędzi wykorzystywanych w celach rozwojowych przez organizacje reprezentowane przez badanych	103
Rysunek 4.2.	Trzy poziomy świadomości podejmowania działań rozwojowych w Internecie	105
Rysunek 4.3.	Rodzaje narzędzi internetowych wykorzystywanych w celach rozwojowych	109
Rysunek 4.4.	Rodzaje działań rozwojowych podejmowanych w serwisach społecznościowych	120
Rysunek 4.5.	Sposoby pośredniego powiązania rozwoju pracowników z wykorzystaniem narzędzi internetowych z systemem wynagradzania	151

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18606533A6434363